



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

LORRANE ALVES RIBEIRO

**PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA
AUTOMOTIVA: UMA AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO**

Brasília – DF
2018

LORRANE ALVES RIBEIRO

**PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES EM UMA EMPRESA AUTOMOTIVA: UMA AVALIAÇÃO
MULTICRITÉRIO**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Aldery Silveira Júnior

Brasília – DF
2018

LORRANE ALVES RIBEIRO

**PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES EM UMA EMPRESA AUTOMOTIVA: UMA AVALIAÇÃO
MULTICRITÉRIO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Lorrane Alves Ribeiro

Dr. Aldery Silveira Júnior
Professor-Orientador

Dr. Evaldo César Cavalcante Rodrigues
Professor-Examinador

Dr^a. Clarissa Melo Lima
Professora-Examinadora

Brasília, 10 de dezembro de 2018

Dedico este trabalho aos meus pais, Lúcia e Joaquim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Joaquim e Lúcia, por todo o amor, compreensão e dedicação. Ao meu orientador, Professor Aldery Silveira Júnior, por todo o ensinamento e disposição em me ajudar. Ao meu namorado, Vinicius, por me apoiar nos momentos difíceis. Por fim, a todos os meus amigos e familiares que me auxiliaram nessa jornada, em especial, Lorrany e Marcos Cesar.

EPIÍGRAFE

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence o obstáculo, no mínimo fará coisas admiráveis. ” (José de Alencar)

RESUMO

Com o advento da globalização, ocorreu a criação de fatores de negociação com foco no capital humano, que consiste em um dos principais recursos empresariais para elevar o potencial competitivo, dessa forma, se faz necessário o desenvolvimento e implementação de ações estratégicas que proporcionem uma maior qualidade de vida no trabalho, surgindo assim, o plano de benefícios sociais. O presente estudo teve por objetivo geral realizar a avaliação multicritério do plano de benefício sociais como uma ferramenta de motivação pela percepção de colaboradores de uma empresa automotiva. Quanto à tipologia, se utilizou a pesquisa aplicada, pois foi desenvolvido o conhecimento sobre a implementação de uma atividade específica, bem como, foram aplicados conhecimentos científicos. Os dados foram obtidos por intermédio de questionários aplicados aos quarenta e dois colaboradores da empresa automotiva localizada em Brasília. Quanto à análise dos dados utilizou-se a metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA), para que os dados qualitativos pudessem ser quantificados, e posteriormente testou-se a robustez do modelo com a Análise de Sensibilidade. A pesquisa realizada identificou que os colaboradores, de modo geral, estão satisfeitos com os benefícios que lhes são oferecidos, contudo, existem melhorias que devem ser desenvolvidas.

Palavras-chave: Capital humano; Metodologia multicritério de apoio à decisão; Análise de Sensibilidade;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do escritório administrativo	19
Figura 2 – Matriz semântica descritor “Seguro de Vida em Grupo”.	26
Figura 3 – Árvore de Valor.....	27
Figura 4 – Participação ponderada dos PVFs na avaliação global	32
Figura 5 – Contribuição de cada PVF na avaliação global	32
Figura 6 – Contribuição de cada PVE na avaliação global	35
Figura 7 – Participação ponderada dos PVEs no PVF1	36
Figura 8 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF1	39
Figura 9 – Participação ponderada dos PVEs no PVF3	39
Figura 10 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF3	40
Figura 11 – Posição das ações potenciais na linha de corte de 40% do PVF1	43
Figura 12 – Posição das ações potenciais na linha de corte de 44% do PVF1	43
Figura 13 – Posição das ações potenciais na linha de corte de 36% do PVF1	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos Pontos de vista	23
Quadro 2 – Descritores dos critérios de avaliação	24
Quadro 3 – Síntese das avaliações dos critérios e da avaliação global	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Contextualização.....	2
1.2	Formulação do problema	2
1.3	Objetivo Geral.....	3
1.4	Objetivos Específicos.....	3
1.5	Justificativa	3
2	REVISÃO TEÓRICA.....	5
2.1	Plano de benefícios sociais	5
2.2	Responsabilidade social corporativa.....	8
2.3	Motivação no ambiente de trabalho.....	10
2.3.1	Motivação intrínseca.....	11
2.3.2	Motivação extrínseca.....	12
2.4	Comportamento humano nas organizações	13
2.5	Metodologia multicritério de apoio à decisão.....	14
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	17
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	17
3.2	Caracterização da empresa estudada.....	18
3.3	Construção do modelo de avaliação	19
3.3.1	Definição do rótulo do problema.....	20
3.3.2	Identificação dos atores envolvidos no processo de avaliação.....	20
3.3.3	Identificação dos elementos de avaliação.....	21
3.3.4	Construção dos Descritores	23
3.3.5	Construção das funções de valor	25
3.3.6	Determinação das taxas de substituição	26
3.3.7	Construção da árvore de valor	26
3.4	Participantes da pesquisa	28
3.5	Análise de sensibilidade.....	28
3.6	Procedimento de coleta e tratamento dos dados	29
4	ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1	Análise do PVF 1 - Plano de benefícios assistenciais.....	31
4.2	Análise do PVF 2 - Plano de benefícios educacionais.....	33
4.3	Análise do PVF 3 - Plano de benefícios supletivos	34
4.4	Análise da Avaliação global	38
4.5	Aplicação da análise de sensibilidade.....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÃO.....	45
5.1	Considerações finais sobre os resultados da pesquisa	45
5.1.1	PVF 1 - Plano de benefícios assistenciais.....	45
5.1.2	PVF 2 - Plano de benefícios educacionais.....	46
5.1.3	PVF 3 - Plano de benefícios supletivos	47
5.1.4	Avaliação Global	48
5.2	Recomendações para estudos futuros	48

REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE	52
ANEXOS	53
ANEXO A – MATRIZES SEMÂNTICAS.....	53
ANEXO B – GRÁFICOS DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	57

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o avanço da globalização e mediante as constantes mudanças ocorridas no setor automobilístico, as empresas tendem a criarem estratégias para reterem seus colaboradores de forma a proporcionarem qualidade de vida no trabalho, onde a remuneração salarial passa a não ser a única compensação ofertada, tornando-se assim alinhada aos serviços e benefícios sociais que ocasionam vantagens para a empresa e seus colaboradores.

Cabe aos gestores das empresas, com o intuito de humanizar as relações de trabalho, programar uma visão sistêmica quanto ao diferencial competitivo que está vinculado às pessoas. Deve-se traçar o perfil dos colaboradores, compreender suas necessidades e demandas específicas de forma a propiciar um ambiente favorável para proporcionar a motivação dos colaboradores, interferindo diretamente no comportamento humano nas empresas.

Percebe-se que os colaboradores passam a ter um maior nível de desempenho dentro de suas atividades quando ocorre a valorização do capital humano, dessa forma, com a oferta das condições adequadas que auxiliem no alinhamento dos objetivos pessoais e profissionais com os objetivos organizacionais, possibilita-se a eficácia no reconhecimento do potencial de cada colaborador. Sendo assim, a inserção de um plano de benefícios sociais apresenta-se como uma forma estratégica de desenvolvimento, remuneração e capacitação.

Os benefícios sociais caracterizam-se como uma forma de remuneração indireta que podem ocorrer espontaneamente e com o intuito de complementar a remuneração direta, tendo por objetivo oferecer aos colaboradores uma série de vantagens ou facilidades para prover uma melhor qualidade de vida, de forma a propiciar ações motivacionais.

Dentro deste contexto, o presente trabalho tem por objetivo realizar a avaliação do plano de benefícios sociais, de uma empresa do setor automotivo, como ferramenta de motivação dos colaboradores. Para tanto, será utilizada a metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA), onde definiu-se o problema, identificou-se os limites da análise e demais fatores envolvidos no processo, de modo a possibilitar a identificação da ocorrência de possíveis problemas e apresentar alternativas que proporcionem melhorias para a concessão dos benefícios.

1.1 Contextualização

Atualmente, observa-se que as empresas têm investido em modelos institucionais de gestão social como forma de resposta aos desafios inerentes à qualidade de vida no trabalho. Nesse contexto, cabe ressaltar que recentemente a empresa pesquisada começou a dar ênfase nas estratégias baseadas nos princípios éticos pautados no bem comum com o intuito de promover o bem-estar, contudo se faz necessária a avaliação dos seus esforços e os respectivos impactos na motivação dos seus colaboradores.

Tendo em vista que a valorização do talento humano consiste em um elemento importante para as empresas, tornam-se cada vez mais comuns os debates referentes às variáveis que impactam positivamente na motivação dos colaboradores em alcançar os objetivos corporativos. Passa-se a questionar a capacidade da política de remuneração em atender as necessidades dos colaboradores e, com isso, mantê-los motivados.

Encontra-se como solução a remuneração indireta, que pode ser ofertada por intermédio de um plano de benefícios sociais. Neste contexto de fidelização, motivação e retenção de talentos nas empresas, algumas estratégias passam a ser analisadas sob uma perspectiva positiva e serem consideradas como ferramentas importantes para a vantagem competitiva.

Estratégias que integram a gestão de recursos humanos, responsabilidade social corporativa e os objetivos organizacionais representam uma forma de favorecer a saúde mental e física dos colaboradores, propiciando mudanças que aperfeiçoam as atividades realizadas no dia a dia, causando uma interferência positiva no comportamento humano no trabalho.

A análise do plano de benefícios sociais como uma ferramenta de motivação em uma empresa automotiva, que enfrenta um ambiente com distintos níveis de concorrência, pode representar um avanço no planejamento dos complementos imputados ao sistema de salários, bem como um norteamento do real impacto dos benefícios sobre o bem-estar dos colaboradores.

1.2 Formulação do problema

Atualmente, vivencia-se uma época de grande competitividade entre as empresas, onde investe-se em estratégias para alcançar a melhoria da qualidade de vida no trabalho e desenvolver o potencial humano. Ao implementar um plano de benefícios sociais se tem por objetivo

complementar o salário fixo, atender as necessidades específicas dos colaboradores e da empresa e, dessa forma, impactar no desenvolvimento operacional. Contudo, a falta de gestão dos benefícios pode vir a proporcionar quadros de desmotivação e descontroles financeiros, bem como a inexistência de um plano estruturado em conformidade com os desejos e informações sobre os perfis dos colaboradores pode acarretar índices de rotatividade e absenteísmo. Diante do exposto, surgiu a seguinte situação problema: **qual o grau de satisfação dos colaboradores com os benefícios sociais oferecidos pela empresa?**

1.3 Objetivo Geral

Realizar a avaliação multicritério do plano de benefícios sociais de uma empresa do setor automotivo, a fim de verificar o grau de satisfação dos colaboradores com os benefícios sociais oferecidos pela empresa.

1.4 Objetivos Específicos

- Construir um modelo multicritério de avaliação do plano de benefícios sociais, com apoio de uma equipe de decisores;
- Levantar o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios oferecidos pela empresa;
- Efetuar o tratamento dos dados com base no modelo multicritério definido;
- Analisar os resultados obtidos à luz dos parâmetros definidos pelos decisores; e
- Propor alternativas de melhorias no plano de benefícios sociais da empresa, se a análise dos resultados assim o indicar.

1.5 Justificativa

Torna-se cada vez mais frequente a busca por parte dos gestores pela combinação adequada entre os objetivos organizacionais e a execução de incentivos que proporcionem a motivação dos colaboradores, sendo estudadas novas formas de atender as necessidades e demandas dos mesmos, criando-se assim estratégias para investir no capital humano. Reconhece-se a

necessidade de definir uma cultura organizacional que permita o impacto positivo no grau de motivação.

O tema do presente estudo justifica sua importância por abordar uma questão importante para um segmento da sociedade, pois as empresas dependem do capital humano para serem estrategicamente competitivas no mercado. Dessa forma, torna-se necessária a realização de pesquisas que tenham por objetivo medir o grau de satisfação dos colaboradores com as estratégias de retenção de talentos.

Quanto à viabilidade do trabalho, justifica-se pela disponibilidade da empresa em fornecer informações e recursos, bem como cumprir com os prazos para a aplicação dos questionários e levantamento dos dados necessários. A originalidade do tema justifica-se por não existirem registros da empresa ter realizado anteriormente um levantamento referente a satisfação com o Plano de benefícios sociais pela percepção dos colaboradores.

A razão da escolha do tema provém da necessidade de averiguar se os benefícios oferecidos pela empresa estão suprimindo as necessidades dos colaboradores de forma eficiente, identificando, dessa forma, se existem melhorias que devam ser realizadas, se devem ocorrer substituições de fornecedores ou criação da oferta de novos benefícios. A motivação acadêmica da autora para realizar o presente trabalho consiste em aplicar no estudo de caso realizado os conhecimentos provenientes do curso de graduação.

Assim, diante das justificativas apresentadas anteriormente, o trabalho se revela importante para a empresa na qual ocorreu o estudo, visto que pode-se avaliar o plano de benefícios ofertado aos seus colaboradores. Do ponto de vista acadêmico, há relevância no estudo por permitir que os conhecimentos aprendidos durante a graduação pudessem ser aplicados em um caso real.

2 REVISÃO TEÓRICA

A fim de embasar as análises que serão feitas a partir dos resultados da pesquisa de campo, abordar-se-á sobre os seguintes tópicos: Plano de benefícios sociais; Responsabilidade Social Corporativa; Motivação no ambiente de trabalho; Motivação intrínseca; Motivação extrínseca; O comportamento humano nas organizações; e Metodologia multicritério de apoio à decisão.

2.1 Plano de benefícios sociais

Diante da gradativa conscientização com a responsabilidade social por parte do ramo empresarial, as empresas passaram a aderir os Planos de benefícios sociais como forma de complementar os salários, alinhando-se os objetivos organizacionais com os dos colaboradores. Dessa forma, benefícios são considerados como um diferencial estratégico e competitivo no mercado.

De acordo com Marras (2009), os objetivos organizacionais são concretizados na medida em que a empresa consegue sanar as necessidades básicas dos colaboradores. É importante ressaltar que, de acordo com Dutra (2002), os benefícios ocasionam vantagens empresariais por atraírem e reterem talentos, impactando positivamente na produtividade e na qualidade de vida no trabalho e reduzindo, assim, os níveis de rotatividade e absenteísmo.

Segundo Gaulke e Nicoleti (2007, p. 02), “o salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as empresas costumam oferecer a seus funcionários”. Compreende-se, assim, que os benefícios constituem uma parte considerável da remuneração total, que proporcionam vantagens e conveniências com o intuito de impactar de forma positiva o bem-estar dos colaboradores.

Definem-se benefícios como uma remuneração indireta. Segundo Marras (2009), os benefícios são variáveis importantes para a formação da remuneração. Caracterizam-se pelo conjunto de programas ou planos oferecidos pela empresa como complemento ao sistema de salários em espécie, oferecendo-se, portanto, uma facilidade para que os colaboradores satisfaçam suas necessidades pessoais.

De acordo com Franco (2012, p. 137) “a remuneração indireta pode ser representada por pacotes de benefícios que não estão diretamente vinculados ao salário fixo ou variável, mas que

compõem a remuneração total”. Dessa forma, apresenta-se por objetivo oferecer segurança, comodidade e conforto ao colaborador como forma de recompensa pelo trabalho realizado e competências entregues.

Segundo Claro e Profeta (2018), a oferta de benefícios impacta de forma direta na produtividade e comportamento dos colaboradores, bem como em sua percepção quanto ao cargo ocupado, e deve-se levar em conta os diferentes perfis, de forma a satisfazer as necessidades existentes, sendo necessária a diferenciação dos benefícios para que os mesmos possam ser utilizados como ferramenta de motivação e não se tornem fonte de insatisfação.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), os benefícios respondem por parte considerável da remuneração total, influenciando no poder de decisão e aceitação de ofertas de emprego, representando um importante auxílio ao colaborador no âmbito econômico por oferecer segurança financeira adicional, bem como facilitar o acesso aos serviços básicos e atividades sociais de cunho recreativo e educacional.

Segundo Gaulke e Nicoleti (2007), os indivíduos são atraídos para o recrutamento e se motivam a continuar fazendo parte do quadro funcional não somente pelo cargo a ser ocupado, clima organizacional ou salário, mas também em virtude das expectativas quanto aos serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar individualmente ou junto com os seus familiares.

O aspecto motivacional compõe-se por fatores intrínsecos às pessoas. Contudo, alguns fatores motivacionais podem ser estimulados por ações das empresas que imputam valor aos colaboradores. Tendo em vista que os benefícios atendem aos objetivos organizacionais e das pessoas, se faz necessário separá-los e classificá-los de acordo com as demandas apresentadas.

Os benefícios podem ser divididos em compulsórios e espontâneos. Os benefícios sociais compulsórios são exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária com o intuito de cumprir acordos com sindicatos ou normas legais previamente estabelecidas. Quanto aos benefícios sociais espontâneos, são oferecidos mediante o objetivo de satisfazer as necessidades dos colaboradores, tornando atrativo e competitivo o perfil da remuneração no mercado de trabalho (MARRAS, 2009).

De acordo com as medidas de proteção destinadas aos colaboradores, os benefícios sociais compulsórios asseguram melhores condições de trabalho, protegem os direitos inerentes ao ser humano de forma a enfatizar os direitos expressos na constituição brasileira, como o fundo de

garantia proveniente do tempo de serviço e seguro desemprego (MARTINS, 2006).

Os benefícios sociais espontâneos, para Martins (2006, p. 397), são aqueles que “se a utilidade não fosse fornecida o empregado teria de comprá-la ou despendar numerário próprio para adquiri-la”. Entretanto, de acordo com o autor, os benefícios sociais espontâneos são concedidos por escolha das empresas, não são exigidos pela legislação trabalhista, não incidem impostos e não implicam em pagamentos após demissão.

Considerando este contexto, os benefícios espontâneos podem ser assistenciais, educacionais e supletivos. Os benefícios assistenciais promovem segurança ao colaborador e seus dependentes em caso de emergências. Os benefícios educacionais proporcionam ações que impactarão na saúde mental, e por fim, os benefícios supletivos tendem a fornecer facilidades ou conveniências (MARRAS, 2009).

Em relação aos assistenciais, tais benefícios apresentam por objetivo proporcionar melhores condições no que se refere o acesso à assistência médica e odontológica, seguro de vida em grupo auxílio financeiro por intermédio de empréstimos. Quanto aos educacionais, os mesmos referem-se ao objetivo de impactar positivamente nos níveis de escolaridade dos colaboradores, podendo estender o auxílio para seus familiares. Por fim, os supletivos caracterizam-se como auxílios ao transporte, estacionamento privativo, distribuição de auxílios alimentícios. Sendo concedidos de acordo com as necessidades e mediante planejamento estratégico da empresa (MARRAS, 2009).

De acordo com Gaulke e Nicoleti (2007), os colaboradores do nível operacional tendem a receber um plano de benefícios composto por auxílios alimentícios, assistência médica, seguro de vida em grupo, assistência financeira, auxílio transporte e cesta básica. Para Marras (2009), nos níveis estratégicos e táticos os colaboradores podem ser contemplados com benefícios que superam o salário tanto em valor quanto em importância para suprir as suas necessidades.

Martins (2006) complementa que o fornecimento de subsídios às mensalidades de cursos educacionais são benefícios que se destacam entre as preferências dos colaboradores. Dessa forma, benefícios oferecidos tornam-se vantajosos no âmbito educacional para o colaborador através de redução de custos em virtude das reduções de taxas provenientes dos planos em grupos.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) a concessão de benefícios passou por modificações

expressivas e que possibilitam outras aplicabilidades, como os benefícios flexíveis que se pautam no princípio da eficácia, sendo assim, a sua funcionalidade corrobora para proporcionar que o colaborador escolha quais itens satisfazem suas reais necessidades, o que ocasiona facilidade no controle e envolvimento dos colaboradores na gestão do sistema.

As técnicas de administração, principalmente no que tange os sistemas de remuneração, foram modificadas e atualizadas para proporcionar a satisfação dos colaboradores, passando a fazer parte da Responsabilidade Social Corporativa das empresas, provocando um aumento na personalização das ações empresariais com foco nos distintos perfis existentes em no ambiente de trabalho.

2.2 Responsabilidade social corporativa

A responsabilidade social da empresa pode ser concebida como auxílio na regulação jurídica ao obedecer às normas judicialmente cabíveis. Contudo, também pode ser utilizada como propagação do bem-estar social, onde, a princípio, inferia a percepção de filantropia, mas com o passar das décadas, tornou-se uma forma de dar ênfase na transformação dos recursos econômicos em benefícios sociais e nas vantagens ocasionadas pela gestão social.

De acordo com Moura et al. (2004), as empresas passaram a assumir as responsabilidades sociais pelos problemas decorrentes da atividade empresarial própria, apesar de sua orientação essencial para o lucro, tomaram consciência de que são capazes de promover o bem-estar dos seus colaboradores através de programas de assistência, cuidados inerentes à segurança e higiene no trabalho.

A responsabilidade social corporativa para os colaboradores significa vantagens salariais, auxílio educacional de forma a aumentar as probabilidades de formação, acesso aos benefícios sociais, proporcionando incentivos que apresentam por objetivo tornar os colaboradores socialmente responsáveis (SEBASTIÃO, 2009).

O modelo de gestão orientado pela responsabilidade social corporativa tem por objetivo promover os direitos humanos, onde se envolvem aspectos como sustentabilidade e governança, tendo indicadores como o respeito às gerações futuras, participação dos gestores, liderança social, e por fim, o comprometimento ético que causa impactos positivos na qualidade

de vida dos colaboradores e de seus familiares (ALBUQUERQUE, 2009).

Para Bordin e Pasqualotto (2016), as empresas que são capazes de incorporar e aplicar de maneira correta os princípios da responsabilidade social tendem a obter maior capacidade de recrutar e reter talentos, são favoráveis à integração de pessoas vítimas de exclusão social, bem como tornam-se capazes de obterem retorno institucional através da execução de suas práticas sociais. Neste contexto, de acordo com Araújo e Azevedo (2011, p.84):

a busca por alternativas para a Sustentabilidade, passa pela Sustentabilidade Corporativa que é sinônimo de Responsabilidade Social Empresarial, logo passa pelas questões relacionadas a melhoria dos processos internos à organização, desde a melhoria dos processos gerenciais, processos de produção, máquinas e equipamentos mais eficientes, (treinamento) qualificação de pessoal, melhoria dos salários, melhoria das condições de trabalho e consequente melhoria da qualidade de vida.

Segundo Araujo e Azevedo (2011), os processos internos devem ser sustentáveis de forma a criar um ambiente favorável para que os colaboradores tenham saúde mental e estejam engajados socialmente, compreendendo que as atitudes individuais afetam o comprometimento da empresa com a responsabilidade social e, sendo assim, cabe às empresas valorizarem as relações com os seus colaboradores.

Bordin e Pasqualotto (2016) inferem que as decisões empresariais acarretam consequências sociais, pois influenciam na forma com a qual as empresas respondem as demandas sociais dos seus colaboradores e públicos com os quais se relacionam. Para Albuquerque (2009), o compromisso com a responsabilidade social pode ocasionar vantagens para a reputação da empresa, desencadear a motivação dos colaboradores, aumentar o senso de comprometimento e fidelização ao ambiente de trabalho.

A responsabilidade social resume-se ao exercício da cidadania corporativa que, quando alinhada com o planejamento estratégico, torna-se uma forma de reforçar a imagem da empresa para os seus colaboradores. Tal responsabilidade está vinculada aos valores e à ética com os quais a empresa desenvolve suas atividades no mercado, lida com os agentes envolvidos na cadeia de negócios e corrobora para a sustentabilidade no contexto organizacional.

2.3 Motivação no ambiente de trabalho

A motivação humana faz parte de estudos contínuos que apresentam por objetivo compreender

como se pode criar cenários propícios para desenvolver atividades de forma saudável, sendo assim, no atual cenário organizacional reconhece-se que as mensurações das necessidades e comportamentos individuais não podem ser padronizadas, buscando-se formas gradativas de fazer com que os colaboradores se sintam importantes, através da satisfação ocasionada pelo reconhecimento advindo do trabalho e, com isso, se sintam parte do grupo social.

Em períodos próximos ao atual, uma parte dos adeptos da administração científica de Taylor iniciaram a propagação da ideia de que os indivíduos não escolhiam os empregos por suas características, mas sim pela remuneração prometida. Dessa forma, encontra-se o primeiro fator motivacional dentro das empresas. Contudo, a motivação não garante o desempenho, onde deve-se fornecer o ambiente adequado para que exista o impulso interior por parte do colaborador para alcançar os objetivos. (GREGOLIN, PATZLAFF e PATZLAFF, 2011).

Os motivos que ocasionam motivação baseiam-se nas necessidades variáveis e em como as situações afetam o capital humano. Haja vista que não se pode afirmar que a motivação de um determinado setor é a mesma de outro setor distinto. Os indivíduos, por serem diferentes, tendem a interagir de formas distintas com suas próprias personalidades e peculiaridades. O ato de motivar indivíduos no ambiente de trabalho torna-se uma tarefa complexa e é imprescindível que a empresa defina um nível de desempenho ideal (GIL, 2008).

De acordo com Castro (2004, p. 86), “o processo motivacional individual busca a manutenção do equilíbrio, sendo que a energia usada para este, vem da capacidade de cada um em se auto motivar, a qual é desenvolvida ao longo do tempo”. Tal afirmação implica na necessidade das empresas de terem colaboradores comprometidos e motivados de forma a agregar valor para suas qualidades profissionais. De acordo com Claro e Profeta (2018, p. 119):

o aspecto motivacional é composto por fatores de abrangências diversas e que os mais perenes são aqueles que se originam no próprio indivíduo. Por outro lado, existem fatores motivacionais que podem ser estimulados por meio de ações objetivas da organização, na forma de disponibilização de benefícios tangíveis e imediatos, que causem diferenciação entre as organizações enquanto opções de local de trabalho, empregadoras e retentoras de talentos.

A motivação define-se como um processo que resulta da perseverança com a qual o colaborador despende para atingir um objetivo, nesse contexto, o plano de benefícios caracteriza-se como uma força externa que exerce influência, estimula e impacta o desempenho. Nesse contexto, devem-se levar em conta os desejos e necessidades intrínsecos de cada indivíduo, e que se

caracterizam como forças internas. (MAXIMIANO, 2004).

Segundo Gil (2008), o capital humano caracteriza-se como uma parte importante do sucesso das empresas, passando de um insumo para um recurso que deve ser administrado, possibilitando ações com foco no potencial humano e execução de processos que auxiliem na compreensão do comportamento dos colaboradores de forma a satisfazer suas necessidades por intermédio de orientações motivacionais intrínsecas e extrínsecas.

2.3.1 *Motivação intrínseca*

A motivação pode ser interpretada como um comprometimento cognitivo pelo qual o indivíduo utiliza estratégias de aprendizagem na execução de suas atividades. Nesse contexto, surge a motivação intrínseca que é proveniente da satisfação das necessidades psicológicas do indivíduo ao executar uma atividade por intermédio dos conhecimentos adquiridos e por iniciativa própria, sem necessitar de incentivos ou punições.

Para Kohn (1998, p.280), a motivação intrínseca é definida como “o desejo de envolver-se numa atividade pelo o que ela é, isto é, exatamente pela satisfação que ela provê”. De acordo com Guimarães (2001), a motivação intrínseca refere-se a escolha de uma determinada atividade por ser interessante, atraente ou geradora de satisfação para o indivíduo. Sendo assim, premiações ou consequências externas não são as recompensas almejadas, mas almeja-se a participação nas atividades e obtenção dos conhecimentos inerentes as mesmas (DECI; RYAN, 2000).

Quando os indivíduos têm níveis semelhantes de auto eficácia e são intrinsecamente motivados, se tornam propensos a desenvolverem maiores níveis de interesse e confiança, proporcionando melhores índices de desempenho (KOHN, 1998). A motivação intrínseca é uma propensão inata e orgânica do ser humano, que promove os sentimentos de autonomia e competência (DECI; RYAN, 2000).

Os indivíduos possuem uma tendência motivacional inata para agirem de forma competente no ambiente trabalho, dessa forma, a competência é um aspecto motivacional intrínseco que norteia os indivíduos para a forma mais eficaz de desempenharem suas atividades. (GUIMARÃES. 2001). Quanto a autonomia, refere-se á tendência humana de através de fatores interpessoais, se perceber em uma ação por vontade própria e não por pressões externas como

a estipulação de metas corporativas (DECI; RYAN, 2000).

Dessa forma, cabe salientar, que o indivíduo intrinsecamente motivado possui uma fonte geradora de motivação em seu interior e a utiliza para desenvolver atividades com eficácia, independente das possíveis remunerações provenientes do ambiente externo. Contudo, os indivíduos podem se manifestar intrinsecamente motivados para a execução de algumas atividades, mas não para outras. Sendo assim, surge a motivação extrínseca pela qual o indivíduo precisa de condições e fatores externos ou socioambientais para se sentir motivado.

2.3.2 *Motivação extrínseca*

A força que conduz ao comportamento motivado pode ocorrer em virtude dos fatores extrínsecos à atividade, sendo assim, o desempenho e a motivação dependerão da existência de estímulos externos. Dessa forma, o indivíduo assume um cargo ou desempenha uma função almejando o prestígio e a remuneração proporcionada, ao invés de ser impulsionado pelo prazer resultante de seu trabalho.

Um indivíduo motivado extrinsecamente se submete as forças externas que tendem a neutralizar a motivação intrínseca. No ambiente de trabalho, o prazer de trabalhar, bem como, a capacidade de agir de forma criativa ou desenvolver inovações passam a ser secundários em relação ao desejo de ser avaliado positivamente, como consequência, perde-se o prazer em aprender novas competências (KOHN, 1998).

A motivação extrínseca ocorre quando se desempenha atividades em resposta aos fatores externos, como as recompensas monetárias ou concessão de benefícios sociais, em atendimento aos comandos e situações que envolvam pressões direcionadas ao alcance de objetivos, sendo assim, o intuito de demonstrar habilidades ou competências para receber reconhecimentos (GUIMARÃES, 2001).

Quanto aos fatores extrínsecos, a oferta de uma remuneração fixa acrescida de recursos variáveis impulsiona o indivíduo a estar mais motivado para trabalhar (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011). De acordo com Castro (2004), a motivação extrínseca está vinculada as políticas organizacionais, treinamentos de aprimoramento, segurança, bem como, a convivência com outras pessoas e em como os líderes reconhecem os esforços dos liderados.

Por fim, pode-se inferir que se exigem habilidades e sensibilidade interpessoal para liderar indivíduos extrinsecamente motivados, pois os fatores extrínsecos contribuem para manter um quando de funcionários engajados e produtivos. Consistindo em uma forma de auxiliar os indivíduos em suas necessidades pessoais, contudo, deve-se ser encorajada a automotivação, pois os recursos monetários são escassos e a falta de concessão dos mesmos pode ocasionar desmotivação.

2.4 Comportamento humano nas organizações

Pode-se ter uma melhor percepção dos níveis de motivação através do comportamento humano no ambiente organizacional, identificando-se a capacidade de aprendizagem e níveis de aptidão, formas de interação com o ambiente externo e interno, entre outros fatores que demonstram o quão motivados os colaboradores estão para desempenharem suas atividades.

A realização do estudo do comportamento humano permite a compreensão no que concerne a reação dos colaboradores diante de determinadas situações, dessa forma, de acordo com Claro e Profeta (2018), a Administração enquanto ciência apresenta o objetivo de impactar eficientemente na gestão de pessoas, de forma a implementar melhorias nos processos e sistemas das organizações, tendo como resultado o melhor desempenho nas condições de trabalho e motivação, impactando no comportamento humano como todo.

Cabe ressaltar que o comportamento humano é orientado por objetivos e motivos internos ou externos. Portanto, para Maximiano (2009), o comportamento, desempenho e motivação estão ligados entre si, sendo que o desempenho se caracteriza como uma consequência do comportamento humano no ambiente de trabalho.

As identificações grupais influenciam o comportamento e a motivação no trabalho, sendo necessário compreender que as organizações humanas são orgânicas e que apresentam partes interdependentes. Cabe aos gestores assumirem os norteadores de comportamento dos seus subordinados de forma a gerir a determinação que naturalmente existe em cada pessoa, com o intuito de potencializar seus interesses (PITOMBO; PITOMBO; ALBUQUERQUE, 2012).

De acordo com Sartori (2011), o comportamento das pessoas nas organizações é influenciado pelos grupos dos quais fazem parte, da mesma forma que pelos anseios individuais, onde pode-

se identificar o que os colaboradores esperam receber das organizações e também as ações realizadas para que ocorra um bom desempenho em seu trabalho.

Conforme o exposto por Casado (2007, p. 234), “uma organização é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações”. Insta salientar que é necessário desenvolver o equilíbrio do comportamento para possibilitar que os colaboradores estejam integrados quanto aos objetivos organizacionais.

Portanto, faz-se necessário alinhar as pessoas com a estratégia do negócio, compreender a relação entre a política de benefícios sociais empregadas pela empresa e o comportamento organizacional, visto que o indivíduo, mediante as suas atitudes e comprometimento dentro da empresa, tem o poder de influenciar nos resultados obtidos.

2.5 Metodologia multicritério de apoio à decisão

A concepção e solução de problemas de decisão possuem um grande impacto dentro do ambiente empresarial, pois em diversos contextos é necessário que se faça a avaliação de um ambiente complexo, que sejam implementadas decisões utilizando-se de múltiplos critérios e aspectos derivados desse ambiente, definindo como legítimos os problemas e métodos da área a ser estudada. Nada mais natural que se baseie em uma metodologia multicritério de apoio à decisão a fim de se obter sucesso no processo decisório e otimizar variáveis.

A metodologia multicritério não apresenta o objetivo de conceber apenas uma solução viável, mas sim, viabilizar a concepção de alternativas ideais que podem ser adotadas para a resolução de um problema. Para Silveira Jr. (2018, p. 60) a metodologia multicritério de apoio á decisão define-se como

uma metodologia voltada para analisar situações complexas – a partir de um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos distintos, incluindo indicadores financeiros, físicos, de insumos, de processos, de produtos e de resultados –, que pode ser utilizada tanto para apoio à decisão quanto como um conjunto de técnicas analíticas.

De acordo com Ensslin et al. (2008, p. 50), “os métodos multicritério consideram mais de um aspecto e avaliam as ações segundo um conjunto de critérios. Cada critério é uma função matemática que mede a performance das ações potenciais com relação a um determinado

aspecto”. Sendo assim, constituem-se como ferramentas que auxiliam na seleção, ordenação, classificação e descrição das alternativas que compõem a tomada de decisão (SILVEIRA JR., 2018).

Segundo Ensslin et al. (2008, p. 145), a metodologia multicritério é realizada por meio de três fases básicas: "i. a estruturação do contexto decisório; ii. a construção de um modelo de avaliação de alternativas/ações; e iii. a formulação de recomendações para os cursos de ações mais satisfatórias". A utilização dessa metodologia fornece, ao seu final, informações para subsidiar a tomada de decisão dos responsáveis que a devem fazer de forma estruturada e clara, a fim de se escolher as alternativas que melhor contribuem para a empresa como um todo.

De acordo com o exposto por Moura (2007, p. 292), a metodologia multicritério de apoio à decisão delimita-se

no mapeamento de variáveis por plano de informação e na definição do grau de pertinência de cada plano de informação e de cada um dos seus componentes de legenda para a construção do resultado final. A matemática empregada é a simples média ponderada. Em geral os resultados são norteados por decisões de natureza operacional ou recomendações para novas atividades. A avaliação multicritério pode ser sintetizada para produzir uma conclusão final da avaliação dos critérios, ou irá produzir decisões adaptadas às preferências e prioridades dos envolvidos. Cada nível da metodologia estabelece as prioridades e preferências entre os critérios.

Em síntese, no que se refere à aplicabilidade, o método multicritério de apoio a decisão pode ser utilizado com eficácia tanto no apoio ao processo decisório, quanto na realização da análise e avaliação de decisões previamente tomadas e que envolvam situações complexas, por vezes conflitantes, determinando-se se os objetivos de uma decisão foram ou não atingidos (SILVEIRA JR., 2018).

Um processo de apoio à decisão caracteriza-se como um processo de inteiração com uma situação problemática, no qual tem-se por objetivo a construção de uma estrutura partilhada entre os decisores, sendo assim, atividades de apoio à decisão devem ser suportadas em modelos formalizados, com o intuito de se elaborar recomendações que respondam o mais claramente possível às questões levantadas pelos decisores no decorrer de um processo de decisão (BANA; COSTA, 1995).

Insta salientar que a estruturação é uma fase fundamental de um processo de apoio à decisão, sendo assim, a construção de um modelo para apoiar a elaboração de juízos de valor, geralmente

de cunho subjetivo, passa por uma fase estruturada de estudo em que ocorrem a caracterização do problema, identificação e geração de elementos para propiciar a avaliação e estabelecimento das relações estruturais existentes entre eles, diferenciação das funções no decorrer do processo de avaliação, bem como, realiza-se uma descrição completa e rigorosa dos elementos envolvidos (BANA; COSTA, 1995).

Quanto as características da metodologia multicritério, os critérios de resolução dos problemas devem ser conflitantes entre si, os critérios e alternativas podem estar eficientemente interligados. A solução do problema passa pela interferência de pessoas, cada uma apresenta seu ponto de vista. Alguns critérios podem se caracterizar como quantificáveis e dependendo dos dados disponíveis, a escala que determina os critérios pode ser cardinal, verbal ou ordinal (GOMES, 2007).

De acordo com Silveira Jr. (2018, p. 65)

As metodologias MCDA são oriundas da escola europeia. Tais metodologias adotam o paradigma construtivista de aprendizagem durante todo o processo de apoio à decisão; visam a dar aos decisores uma compreensão abrangente do problema em análise a partir da construção de modelos fundamentados nos juízos de valor dos decisores e nas suas preferências, integram, dessa forma, as características subjetivas de valor com as características objetivas das ações.

Diante do exposto, a metodologia multicritério é ideal para modelos que consideram mais de um aspecto e avaliam ações de acordo com um conjunto determinado de critérios, onde pode-se contemplar a resolução de problemas e propostas para implementar soluções, sendo ainda utilizado quando o tomador de decisão utiliza seu conhecimento e poder de julgamento com o intuito de desenvolver e implementar melhorias na avaliação geral.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Com o intuito de alcançar os objetivos descritos na fase introdutória do estudo, são evidenciados neste Capítulo os procedimentos metodológicos utilizados para a operacionalização da pesquisa. Apresentando primeiramente a tipologia e descrição geral da pesquisa, em seguida a caracterização da empresa estudada, demonstração das etapas implementadas para possibilitar a construção do modelo de avaliação, apresentação dos participantes e por fim, a caracterização da análise de sensibilidade realizada.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Inicialmente, realizou-se um levantamento bibliográfico proveniente de livros, artigos científicos e periódicos cujos conteúdos contribuíram para a consolidação da revisão teórica do presente estudo. De acordo com Gil (2008, p.50), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma ampla gama de fenômenos”.

A natureza da pesquisa realizada caracterizou-se como aplicada, pois se gerou o conhecimento necessário sobre a situação existente na empresa pesquisada. Segundo Gil (2008, p. 27), a pesquisa aplicada “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”.

O delineamento dos objetivos da pesquisa realizada foi de caráter descritivo, pois ocorreu o levantamento espontâneo e natural dos dados obtidos através da aplicação dos questionários, estabelecendo-se a relação entre as variáveis analisadas, mas sem a ocorrência de interferências na realidade ou no ambiente da empresa. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 62),

Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação.

No que se refere ao procedimento técnico, ou seja, a maneira pela qual se obteve os dados necessários para a elaboração da pesquisa, caracterizou-se como um estudo de caso, pois se realizou o estudo de um caso prático na empresa pesquisada com o intuito de analisar uma situação específica. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.60), “a essência do estudo de

caso é tentar esclarecer uma decisão, ou um conjunto de decisões, seus motivos, implementações e resultados”.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema e coleta dos dados, a pesquisa realizada foi qualitativa. Para Prodanov e Freitas (2013, p.70), “na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados, o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo”.

Cabe ressaltar que a abordagem quantitativa também foi utilizada no que se refere ao tratamento dos dados obtidos. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.69), a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”.

3.2 Caracterização da empresa estudada

A empresa objeto desse estudo caracteriza-se como subsidiária de uma montadora de automóveis americana que consolidou sua marca por desenvolver atividades voltadas para a pesquisa e desenvolvimento do mercado automobilístico. Sua atuação no território nacional destaca-se pela estrutura organizacional formalmente configurada pela responsabilidade social.

É uma das primeiras empresas do setor automobilístico a se instalar no Brasil e tem sua sede projetada para funcionar como linha de montagem em São Paulo. Insta salientar que um dos seus escritórios administrativos está localizado em Brasília, no qual ocorreu o levantamento dos dados que nortearam o presente estudo.

Ao referido escritório administrativo, atribui-se a função de gerir as concessionárias que revendem os automóveis produzidos pela sede da empresa e estão localizadas no Centro-Oeste do Brasil. Dentre as atividades de gestão realizadas destacam-se a execução de ações comerciais, desenvolvimento das estratégias de marketing das concessionárias, fornecimento de suporte operacional para as filiais, faturamento e planejamento da distribuição de automóveis para as concessionárias.

Quanto ao capital humano, conta-se com 42 colaboradores que se dividem hierarquicamente entre cargos estratégicos, táticos e operacionais. No que se refere à divisão dos setores, a Figura 1 demonstra o organograma do escritório administrativo.



Figura 1 – Organograma do escritório administrativo

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.3 Construção do modelo de avaliação

O instrumento de pesquisa consistiu em um modelo multicritério de avaliação que, no caso deste estudo, seguiu as premissas propostas por Ensslin et al. (2001) e a construção do modelo constou das seguintes etapas:

- Definição do rotulo do problema;
- Identificação dos atores envolvidos no processo de avaliação;
- Identificação dos elementos de avaliação;
- Construção dos descritores;
- Construção das funções de valor;
- Determinação das taxas de substituição;
- Construção da árvore de valor;

Insta salientar que, no mundo real, primeiramente identifica-se o problema a ser solucionado e, a partir de então, desenvolve-se o processo de construção do modelo que tem por finalidade a determinação da ação que deve ser implementada.

3.3.1 Definição do rótulo do problema

Tendo em vista que o objetivo proposto pelo presente estudo consistiu em realizar a avaliação multicritério do plano de benefícios sociais de uma empresa do setor automotivo, a fim de verificar o grau de satisfação dos colaboradores com os benefícios sociais oferecidos pela empresa, o rótulo definido para o modelo foi: “Avaliação multicritério do Plano de benefícios sociais de uma empresa automotiva”.

Para Ensslin et al. (2001), o rótulo deve ser definido com base nos relatos dos decisores sobre o problema, tendo a função de delimitar o campo a ser analisado e o contexto decisório, com o intuito de evidenciar os aspectos relevantes na resolução do problema.

3.3.2 Identificação dos atores envolvidos no processo de avaliação

Os atores se envolvem direta ou indiretamente no processo decisório através de um sistema de valores que os representem, Ensslin et. al., (2001) os divide em agidos e intervenientes. Os intervenientes participam de forma direta no processo decisório, entretanto os agidos são influenciados de forma passiva pelas decisões e participam de forma indireta do processo.

Os intervenientes dividem-se em decisores, representantes e facilitadores. Os decisores recebem o poder de decisão e fornecem múltiplas visões sobre o problema, os representantes são indicados para representar os decisores, enquanto os facilitadores caracterizam-se como os indivíduos que através de ferramentas facilitam e apoiam o processo de decisão (ENSSLIN et al., 2001).

Nesta pesquisa, ocorreu a ausência dos representantes, sendo assim, para fins da construção do modelo em análise, consideraram-se os seguintes atores:

- Agidos – os colaboradores lotados no escritório da empresa estudada, sendo os beneficiados do Plano de benefícios sociais, mas que não participaram diretamente da construção do modelo;
- Decisores – três colaboradores que realizam a gestão dos benefícios na empresa estudada, definidos como o Coordenador de Recursos Humanos, o Analista de Recursos Humanos e o Analista Administrativo;
- Facilitador – responsável por conduzir a pesquisa;

Cabe inferir que os decisores e a facilitadora constituíram o grupo focal, após a definição dos atores, tornou-se possível realizar a indução e a reflexão sobre o ambiente no qual a pesquisa estava sendo realizada, permitindo que os decisores compreendessem os elementos da situação com a qual se defrontavam.

3.3.3 Identificação dos elementos de avaliação

Os elementos de avaliação podem ser determinados por meio dos seguintes passos: identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs), construção de Mapa Cognitivo e identificação dos Pontos de Vista Fundamentais (PVFs). Insta salientar que os EPAs propiciam a identificação dos PVFs que explicitam os valores que os decisores consideram importantes quanto a um determinado contexto (ENSSLIN et al., 2001).

Ressalta-se, por oportuno, que de acordo com Ensslin et al. (2001), os PVFs definem as características e propriedades das ações que são de interesse dos decisores, sendo constituídos pelos eixos de avaliação do problema e caracterizados como meios para se obter os objetivos estratégicos dos decisores.

Como resultado das reflexões iniciais sobre o rótulo, ocorreu uma estruturação hierárquica baseada nos planos de benefícios sociais oferecido pela empresa. Contudo, suprimiram-se os dois primeiros passos definidos como a identificação dos EPAs e construção do Mapa Cognitivo, identificando-se de imediato os PVFs mediante o auxílio dos decisores.

No entanto, segundo Bana e Costa (1995), para que seja viável construir um modelo multicritério, torna-se necessária a elaboração de uma família de pontos de vista fundamentais que devem obedecer a determinadas propriedades como ser essencial, controlável, completo, mensurável, operacional, isolável, não-redundante, conciso e compreensível.

Para propiciar a identificação dos PVFs, considerou-se para tanto, os aspectos essenciais da realização da avaliação, na qual, cada candidato a PVF passou pela validação dos decisores. Insta salientar que após serem definidos o PVF 1 – Plano de benefícios assistenciais e o PVF 3 – Plano de benefícios supletivos, houve a necessidade de decompô-los em PVEs em decorrência de sua complexidade de mensuração.

Após a validação dos decisores sobre a decomposição dos PVFs, constituiu-se, assim, a

estrutura básica do modelo multicritério de avaliação. Apresenta-se, a seguir, o detalhamento da estrutura do modelo multicritério de avaliação do Plano de benefícios sociais, após a decomposição dos PVFs em PVEs:

PVF 1 – Plano de benefícios assistenciais

PVE 1.1 – Seguro de vida em grupo

PVE 1.2 – Plano de assistência Médico-hospitalar e odontológica

PVE 1.3 - Reembolso de medicamentos

PVE 1.4 - Assistência financeira

PVF 2 – Plano de benefícios educacionais

PVF 3 – Plano de benefícios supletivos

PVE 3.1 – Fornecimento de vale refeição

PVE 3.2 – Fornecimento de cesta básica

PVE 3.3 – Estacionamento privativo

PVE 3.4 – Participação nos lucros e resultados

PVE 3.5 - Vale transporte ou vale combustível

Com o intuito de facilitar o entendimento quanto aos pontos de vista, realizou-se a descrição de cada um, levando-se em conta a forma com a qual é fornecido aos colaboradores, conforme exposto no Quadro 1.

Nº	Pontos de vista	Detalhamento do Ponto de vista
1	Plano de benefícios assistenciais	Benefícios que auxiliam os colaboradores e seus familiares em situações que envolvam imprevistos ou emergências.
1.1	Seguro de Vida em Grupo	Cobertura de serviços e benefícios em casos de fatalidades, emergências e imprevistos, para os colaboradores e seus familiares.
1.2	Plano de assistência Médico-hospitalar e Odontológica	Assistência à saúde ou aos procedimentos odontológicos para os colaboradores e seus dependentes cadastrados, prestada mediante seguro-saúde, sendo cobrada uma taxa de participação coerente com o nível e função ocupada.
1.3	Reembolso de medicamentos	Reembolso total ou parcial dos valores gastos com medicações de uso dos colaboradores e seus dependentes.

Nº	Pontos de vista	Detalhamento do Ponto de vista
1.4	Assistência Financeira através de Empréstimos	Fornecimento de empréstimos para os colaboradores de acordo com suas faixas salariais e necessidades específicas.
2	Plano de benefícios educacionais	Colaboração monetária em curso de idioma.
3	Plano de benefícios supletivos	Benefícios que proporcionam um aumento na qualidade de vida no trabalho.
3.1	Fornecimento de Vale Refeição	Cartões vale refeição que são resgatáveis com um valor monetário determinado, os quais podem ser utilizados de acordo com as necessidades dos colaboradores.
3.2	Fornecimento de cesta básica	Custeio de cestas básicas nas quais contam os utensílios comumente utilizados para preparar as refeições básicas.
3.3	Estacionamento privativo dos colaboradores	Ambiente destinado para que os colaboradores estacionem carros próprios ou de frota.
3.4	Participação nos lucros e resultados	Valores pagos anualmente com base nos lucros e resultados obtidos pela empresa de acordo com a responsabilidade do cargo e salário recebido.
3.5	Vale transporte ou vale combustível	Custeio parcial ou total das despesas realizadas com o deslocamento dos colaboradores de suas dependências para a empresa.

Quadro 1 – Descrição dos Pontos de vista

Fonte: Elaboração própria

Após a definição da estrutura básica do modelo multicritério de avaliação, deve-se elaborar as etapas posteriores que se referem à estruturação dos aspectos internos do modelo, possibilitando a mensuração da performance da ação avaliada em cada ponto de vista, utilizando-se, assim, duas ferramentas caracterizadas como descritores e funções de valor (ENSSLIN et al., 2001).

3.3.4 Construção dos Descritores

Segundo Ensslin et al. (2001), os descritores promovem a compreensão do que será mensurado, bem como correspondem a um conjunto de níveis de impacto (NI) que possuem significado claro e contribuem para a descrição das performances das ações, sendo assim, os níveis de impacto devem estar ordenados de acordo com o sistema de valores dos decisores.

No presente estudo, foram definidos cinco níveis de impacto, o nível mais atrativo é corresponde a melhor performance possível, enquanto o nível menos atrativo corresponde a pior performance aceitável, os demais níveis estão situados entre estes dois extremos. Conforme demonstrado no Quadro 2:

Nível de Impacto	Descritor
N5	Muito satisfeito
N4	Satisfeito
N3	Indiferente
N2	Insatisfeito
N1	Muito insatisfeito

Quadro 2 – Descritores dos critérios de avaliação

Fonte: Elaboração própria (2018)

Roy (1996), corroborado por Ensslin et al. (2001), salienta que não existe um descritor ótimo ou correto a ser utilizado para avaliar um PVF. Um descritor é considerado adequado quando os decisores o qualificam como uma ferramenta apropriada de avaliação das ações potenciais. Segundo Ensslin et al. (p.146, 2001), os descritores são construídos para:

auxiliar na compreensão do que os decisores estão considerando; Tornar o ponto de vista mais inteligível; Permitir a geração de ações de aperfeiçoamento; Possibilitar a construção de escalas de preferências locais; Permitir a mensuração do desempenho de ações em um critério; Auxiliar a construção de um modelo global de avaliação.

A escolha e construção dos descritores envolveu o refinamento das informações disponíveis, bem como a constante interação entre facilitadora e decisores, sendo utilizados os descritores dos tipos construídos, qualitativos e discretos, os quais apresentam as seguintes características de acordo com Silveira Jr. (p. 85, 2018).

- **Construídos** – explicam, segundo as percepções dos atores, os possíveis níveis de impactos que uma ação pode ter em um PVF de forma exaustiva e concisa, a partir da decomposição do eixo de avaliação (decomposição dos PVFs em PVE);
- **Qualitativos** – descrevem os pontos de vista a partir de expressões semânticas e por representações pictóricas; e
- **Discretos** – são representados por um número finito de níveis de impacto, os quais expressam as possíveis consequências das ações que compõem o descritor.

Cabe ressaltar que os descritores utilizados no estudo atendem as propriedades desejáveis definidas por Keeney (1992), como mensurabilidade, operacionalidade e compreensibilidade.

3.3.5 Construção das funções de valor

De acordo com Ensslin et al. (2001), as funções de valor consistem em uma ferramenta que de acordo com os sistemas de valores dos decisores, quantifica as ações potenciais. Nesse estudo, com o intuito de viabilizar a construção das funções de valor utilizou-se o método denominado como Julgamento Semântico, no qual, de acordo com Beinat (1995), a função de valor é obtida através de comparações par-a-par das diferenciações de atratividade entre ações denominadas como potenciais.

Para realizar o julgamento semântico, utilizou-se o método *Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique (Macbeth)*, que utiliza a Programação Linear para determinar a função de valor que melhor represente os julgamentos semânticos dos decisores. Para tanto, questionou-se os decisores para que expressassem a diferença de atratividade entre duas ações potenciais, sendo uma mais atrativa que a outra.

Conforme enfatizado por Silveira Jr. (2018, p. 94), as funções de valor devem satisfazer as condições matemáticas indicadas abaixo:

- Para todo $a, b \in A$, $v(a) > v(b)$ se, e somente se, para o avaliador “a” for mais atrativa que “b” (a **P** b) (“a” é preferível a “b”);
- Para todo $a, b \in A$, $v(a) = v(b)$ se, e somente se, para o avaliador “a” for indiferente a “b” (a **I** b) (“a” é indiferente a “b”);
- Para todo $a, b, c, d \in A$, $v(a) - v(b) > v(c) - v(d)$ se, e somente se, para o avaliador a diferença de atratividade entre “a” e “b” for maior que a diferença de atratividade entre “c” e “d”.

Na Figura 2, mostra-se, a título de exemplo, a tela do Macbeth com a matriz semântica referente à construção da função de valor do PVE 1.1 – Seguro de vida em grupo. Insta salientar que o mesmo procedimento foi adotado para os demais PVEs, cujas matrizes constam no Anexo A.

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale
N5	no	weak-mod	moderate	v. strong	strg-vstr	100
N4		no	mod-strg	strong	strong	73
N3			no	mod-strg	mod-strg	53
N2				no	moderate	20
N1					no	0

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

Consistent judgements

Figura 2: Matriz semântica descritor “Seguro de Vida em Grupo”.

Fonte: Macbeth

3.3.6 Determinação das taxas de substituição

As taxas de substituição de um modelo multicritério de avaliação expressam, de acordo com o julgamento dos decisores, a perda de performance que uma ação potencial pode sofrer em um critério para compensar o ganho de desempenho em outro e, assim, são ferramentas que permitem que as opiniões dos decisores sejam negociadas (ROY, 1996). Neste estudo, a determinação das taxas de substituição ocorreu por intermédio da ordenação dos PVFs e PVEs por ordem de preferência e de acordo com o juízo de valor dos decisores, possibilitando que ocorresse por estimação a determinação das respectivas taxas de substituição.

3.3.7 Construção da árvore de valor

De acordo com Ensslin et al. (2001), a árvore de valor utiliza a lógica de decomposição, na qual um critério complexo de mensuração é decomposto em subcritérios. O critério de nível hierárquico superior é definido pelo conjunto de critérios de nível hierárquico inferior que estão ligados a ele na árvore. Sendo composta pelos elementos indicados abaixo, cuja a representação consta na Figura 3:

- Um objetivo estratégico
- Três PVFs
- Nove PVEs
- As taxas de substituição (pesos)

Após a construção do modelo multicritério de avaliação, elaborou-se o Questionário que foi utilizado na pesquisa de campo (vide o Questionário no Apêndice). Para a elaboração do Questionário, utilizou-se os PVEs para dar origem as perguntas e os descritores constituíram-se nas alternativas de respostas das perguntas.

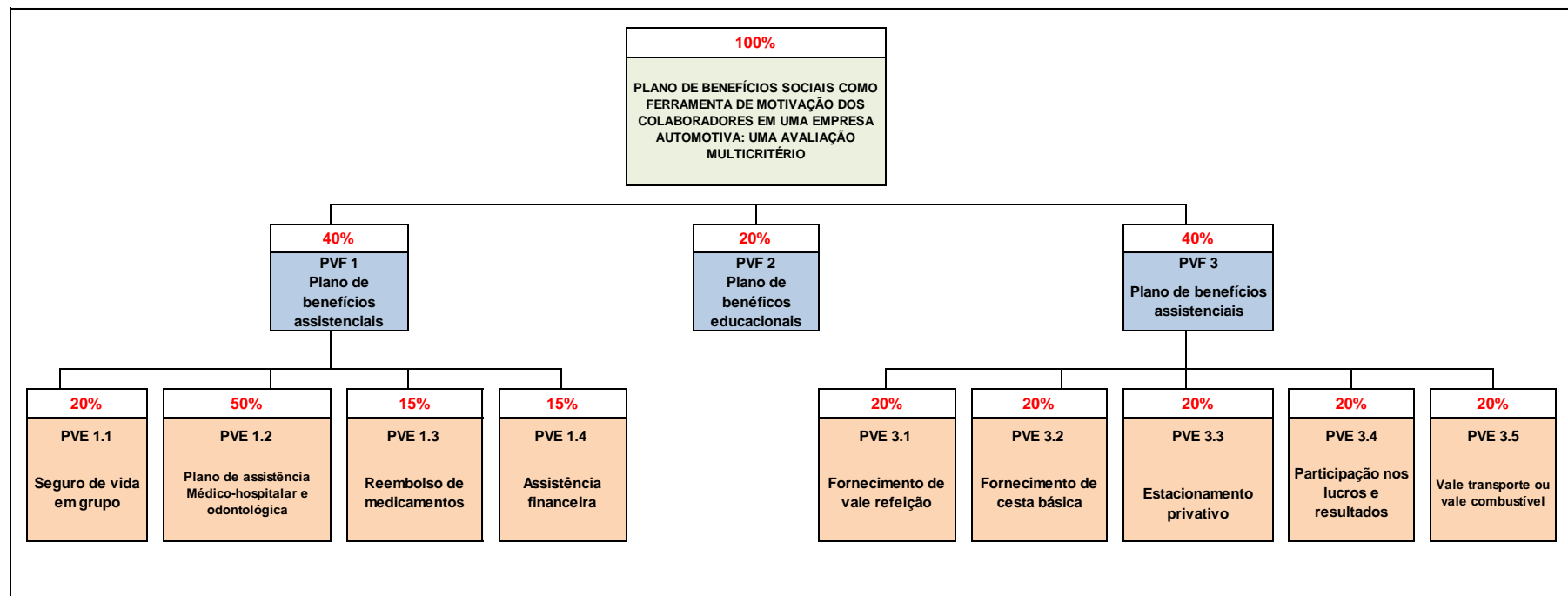


Figura 3 – Árvore de Valor
 Fonte: Elaboração própria (2018)

3.4 Participantes da pesquisa

Participaram da pesquisa de campo, na qualidade de Agidos, todos os 42 colaboradores lotados no Escritório de Brasília da empresa analisada e que recebem os benefícios disponíveis no Plano de benefícios sociais concedido pela empresa, os quais tiveram fundamental importância para a realização da pesquisa.

3.5 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade destina-se a verificar a robustez do modelo de avaliação, que mesmo tendo sido construído com esmero pelos decisores, se faz necessário saber até qual ponto o mesmo é robusto para imputar credibilidade ao resultado da avaliação. Essa análise somente poderá ser feita após a realização da pesquisa de campo e do devido tratamento dos dados.

Segundo os argumentos de Silveira Jr. (2018, p.105):

A análise de sensibilidade constitui-se numa fase importante do processo de avaliação, pois destina-se a verificar a robustez do modelo concebido, a partir de alterações imputadas nos parâmetros do modelo, após o processamento dos dados relativos ao objeto da avaliação; especificamente, verificar qual o impacto que uma pequena alteração na taxa de substituição ou na performance de uma ação causará no resultado de uma determinada ação potencial ou no resultado global.

Segundo Ensslin et al. (2001) pode-se apontar algumas fontes de imprecisão advindos dos modelos multicritérios de avaliação, justificando-se assim, a utilização da análise de sensibilidade para confrontar a sua robustez.

De acordo com Silveira Jr. (p.106, 2018):

devido à complexidade do contexto decisório, às vezes, os decisores definem modelos que, em sua essência, não fornecem bases adequadas para a devida avaliação; às vezes, os modelos definidos baseiam-se tão somente no presente, ou em situações passadas, de modo que podem não serem aderentes a situações futuras; alguns modelos preocupam-se com medidas exatas e apresentam indecisão quanto ao que se deve medir, de modo a desconsiderar a essência de tais modelos, principalmente o fato de que as representações numéricas devem ser apenas “ordens de magnitude” e não quantidades exatas; e sendo a metodologia calcada no paradigma construtivista, segundo o qual as preferências são construídas, e não descobertas, o facilitador

desavisado pode influenciar as respostas dos decisores e, com isso, desvirtuar a versão final do modelo.

No modelo de avaliação, a análise de sensibilidade é processada alterando-se os parâmetros das taxas de substituição, que também são consideradas como ponto de imprecisão por poderem influenciar o resultado final da avaliação, e verificando-se o impacto que ocorre na avaliação das ações potenciais. As taxas de substituição devem ser iguais a 1, a alteração de uma determinada taxa implica na modificação das demais.

Dessa forma, para serem calculadas as novas taxas de substituição do modelo como um todo, utiliza-se a seguinte fórmula proposta por Ensslin et al. (2001):

$$p_n' = \frac{p_n \cdot (1 - p_i')}{(1 - p_i)}$$

Onde:

- p_i = taxa de substituição (peso) original do critério i ;
- p_i' = taxa de substituição (peso) modificada do critério i ;
- p_n = taxa de substituição (peso) original do critério n ;
- p_n' = taxa de substituição (peso) modificada do critério n .

Cabe ressaltar que a análise de sensibilidade do modelo foi devidamente realizada após o tratamento dos dados da pesquisa de campo, a partir de uma variação de 10% tanto para mais quanto para menos nas taxas de substituição de cada PVF, cujos os resultados serão apresentados no subitem 4.5.

3.6 Procedimento de coleta e tratamento dos dados

Realizou-se a pesquisa de forma presencial com os 42 colaboradores lotados no escritório da empresa analisada, com a aplicação do questionário constante no Apêndice desse trabalho. Insta salientar que o questionário contou com dez questões correspondentes a cada um dos PVEs e as respostas referem-se aos níveis de impacto descritos anteriormente. As entrevistas para aplicação do questionário foram realizadas no período de 23 a 26 de outubro de 2018.

Os dados referentes às respostas provenientes dos questionários foram tratadas pelo software

Hiview3 desenvolvido pela empresa Catalyze Ltd. Company Information. O referido tratamento ocorreu a partir do modelo de avaliação construído.

Para a transformação dos dados qualitativos, obtidas na pesquisa de campo, em uma avaliação quantitativa, se calcula a avaliação global, por meio de uma fórmula de agregação aditiva, dada pela seguinte equação (adaptada de Ensslin *et al.*, 2001):

$$\mathbf{AG} = \left[\sum_{i=1}^n x_i . y_i(\mathbf{a}) \right]$$

Onde:

- \mathbf{AG} = avaliação global;
- $y_i(\mathbf{a})$ = pontuação parcial dos critérios 1, 2, 3;
- x_i = taxa de substituição dos critérios 1, 2, 3;
- $n = 3$ (número de critérios do modelo 1, 2, 3)

Essa fórmula demonstrou ser suficiente para, a partir dos dados levantados na pesquisa, devidamente tabulados e tratados pelo software Hiview3, possibilitar a avaliação global do modelo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados da pesquisa foram tratados pelo software Hiview3, com base no modelo de avaliação desenvolvido, e serão apresentados e analisados por blocos, referentes a cada ponto de vista fundamental. Ao final, apresenta-se detalhadamente a avaliação global, onde refletem-se as avaliações de cada respondente, a partir dos juízos de valor dos decisores que contribuíram para a construção do modelo multicritério de avaliação.

4.1 Análise do PVF 1 - Plano de benefícios assistenciais

Este PVF teve participação de 40% no contexto global. Considerou-se, para fins de avaliação, quatro PVEs: Seguro de vida em grupo, Plano de assistência médico-hospitalar e odontológica, Reembolso de medicamentos e Assistência financeira. Tais elementos representam todos os benefícios constantes do Plano de benefícios assistenciais da empresa analisada.

Na Figura 4, apresenta-se a síntese das pontuações ponderadas computadas pelo software Hiview3 ao PVF 1. As colunas rotuladas de 1 a 42 referem-se aos respondentes. As linhas representam os PVEs que compõem o PVF 1, sendo a última linha o Total. A interseção entre uma coluna e uma linha representa a pontuação referente à função de valor correspondente ao nível de impacto atribuído pelo respondente ao PVE avaliado. A coluna "Weight" representa o peso do respectivo PVE no PVF e a coluna "Cumulative Weight" representa o peso do PVE em relação à avaliação global. A última linha corresponde às pontuações totais de cada respondente considerando os pesos de cada PVE apresentados na coluna "Weight".

Insta salientar que a avaliação total do PVF 1, em uma escala de 0 a 10, atingiu a pontuação de 6,63, que, se analisada sobre a ótica de uma visão macro, pode ser considerada como satisfatória, mas também demonstra que existem melhorias que devem ser implementadas para que ocorra uma satisfação aceitável por parte de todos os colaboradores. Para fins de demonstração, no gráfico da Figura 5 apresenta-se a contribuição de cada PVE do PVF1 na composição da pontuação.

No que diz respeito ao PVE 1.1 - Seguro de vida em grupo, o mesmo recebeu a pontuação de 6,70. Evidencia-se que embora a maioria dos respondentes esteja satisfeita, são apresentadas

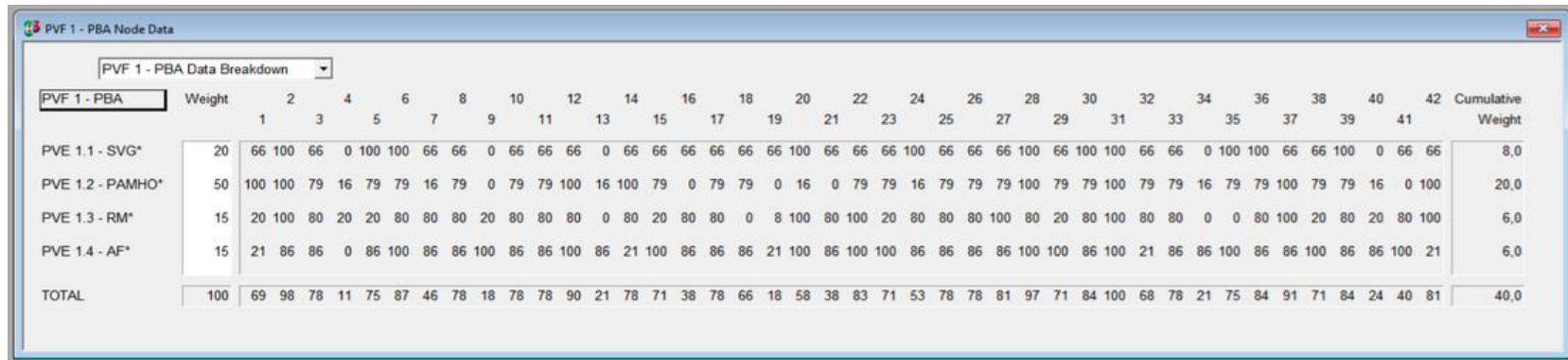


Figura 4 – Participação ponderada dos PVEs no PVF1

Fonte: Hiview3

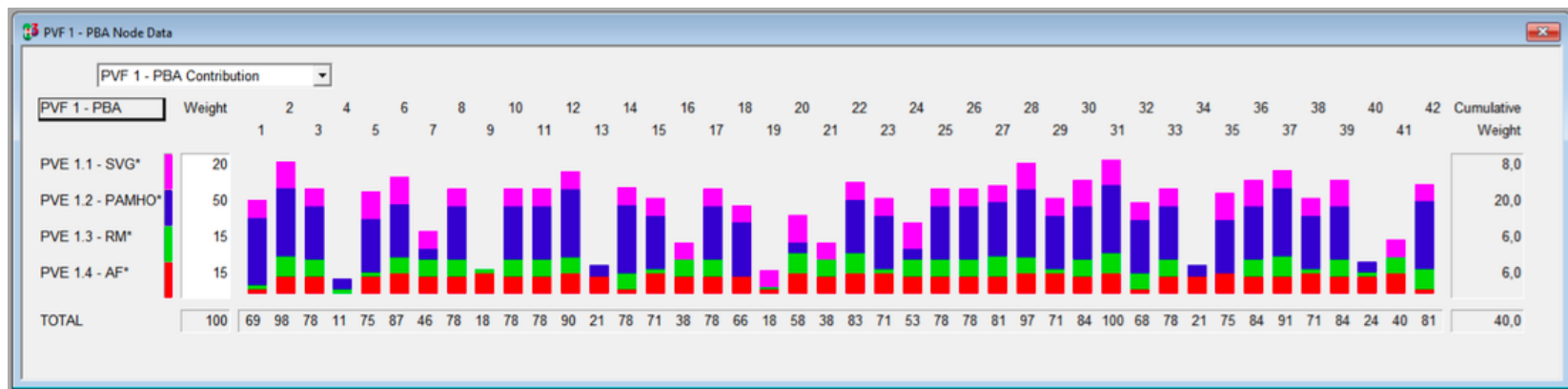


Figura 5 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF1

Fonte: Hiview3

ponderações por parte dos colaboradores quanto a necessidade de ocorrer o ajuste desse serviço, de acordo com as suas áreas de atuação, principalmente para aqueles que desempenham atividades externas ao escritório, através de viagens, e que, dessa forma, estão expostos a maiores riscos.

O PVE 1.2 - Plano de assistência médico-hospitalar e odontológica foi avaliado com uma pontuação de 6,31. Apesar de a avaliação poder ser considerada como regular, dentre os motivos possíveis para não ter alcançado uma pontuação superior, está o fato de que a minoria dos colaboradores que utilizam esse benefício com frequência levantou aspectos negativos com relação à operadora responsável pelo plano de assistência médica, alegando que estão ocorrendo falhas quanto às marcações de consultas e principalmente de exames.

Com relação ao PVE 1.3 - Reembolso de medicamentos, foi o que recebeu a menor entre os PVEs deste PVF: 6,11. Tal resultado enfatiza a insatisfação de uma parcela dos colaboradores quanto ao cálculo do percentual dos valores reembolsados. Por oportuno, cabe ressaltar que a tratativa para reembolso ocorre pela diferenciação dos níveis hierárquicos, e os percentuais de reembolso podem variar entre 25% e 80% sobre o valor pago pelo medicamento. Sendo considerados para reembolso somente os cupons fiscais apresentados em até 10 dias após a compra do medicamento, o referido prazo também se caracterizou como foco de reclamações por parte dos colaboradores.

O PVE 1.4 - Assistência financeira resultou na melhor avaliação, alcançando uma pontuação de 8,05. Esse resultado demonstra que os colaboradores se sentem confortáveis em recorrerem a este benefício quando necessário. Isso reflete, de certa forma, a preocupação da empresa em auxiliar financeiramente os colaboradores em momentos economicamente críticos.

Diante do exposto, com exceção do PVE 1.4, de um modo geral, os PVEs desse PVF foram considerados como regulares pelos colaboradores, tais avaliações podem ser justificadas pelo cenário socioeconômico no qual os colaboradores estão inseridos, bem como podem indicar que a empresa pesquisada apresenta falhas quanto aos ajustes dos seus benefícios em detrimento das reais necessidades dos colaboradores.

4.2 Análise do PVF 2 - Plano de benefícios educacionais

O PVF 2 - Plano de benefícios educacionais não apresentou complexidade que merecesse

desmembramento em PVEs. Tendo uma participação de 20% no contexto global, consta como o PVF com a menor pontuação, 6,60, o que não demonstra uma insatisfação generalizada por parte dos colaboradores, mas reflete o descontentamento por uma parcela dos mesmos com esse Plano específico de benefícios. Tal avaliação, de acordo com as entrevistas realizadas, é proveniente da falta de mapeamento das reais necessidades dos colaboradores.

As avaliações negativas que impactaram a pontuação final do PVF 2 foram provenientes do fato de que alguns colaboradores haviam realizado anteriormente o curso de idiomas oferecido neste Plano de benefícios educacionais ou não tinham interesse em realizá-lo e, dessa forma, desejam a oferta de novas opções, além de colaboradores apresentarem dúvidas quanto à participação da empresa nos custos monetários provenientes da realização do curso, o que demonstra um ruído na comunicação interna.

A pontuação do PVF 2 proporcionada pelas avaliações também justifica-se pelo fato de que a implantação do Plano de benefícios educacionais ocorreu recentemente, ou seja, a empresa está em processo de fidelização de parcerias com as instituições educacionais locais. Pode-se perceber que os colaboradores dividem opiniões distintas sobre o presente Plano de benefícios, pois os demais respondentes demonstraram satisfação quanto à oferta do curso.

4.3 Análise do PVF 3 - Plano de benefícios supletivos

Neste PVF, considerou-se, para fins de avaliação, cinco PVEs: Fornecimento de vale refeição, Fornecimento de cesta básica, Estacionamento privativo, Participação nos lucros e resultados, e por fim, Vale transporte ou vale combustível. Sendo este o PVF melhor avaliado, conforme pode ser verificado nas pontuações ponderadas imputadas ao mesmo na Figura 6.

A contribuição de cada PVE na pontuação do PVF está evidenciada no Gráfico da Figura 7. O PVF 3 possui participação de 40% no contexto global e recebeu a maior pontuação, 7,79, para uma escala de 0 a 10. Refletindo a tentativa da empresa em melhorar a qualidade de vida no trabalho, pode-se expor uma série de variáveis que induziram os colaboradores a essa avaliação final.

Dentre as aludidas variáveis, está a recente reestruturação do plano de benefícios supletivos,

PVF 3 - PBS Node Data

PVF 3 - PBS Data Breakdown

PVF 3 - PBS

Weight

2

4

6

8

10

12

14

16

18

20

22

24

26

28

30

32

34

36

38

40

42

Cumulative

Weight

PVE 3.1 - VR*

20

86 100

86 86 100

86 86 86 100

86 100 86 100

86 100 86 100 100

86 100 86 86 100

86 86 100 86 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100 100

86 86 100 86 100

Figura 6 – Participação ponderada dos PVEs no PVF3
 Fonte: Hiview3

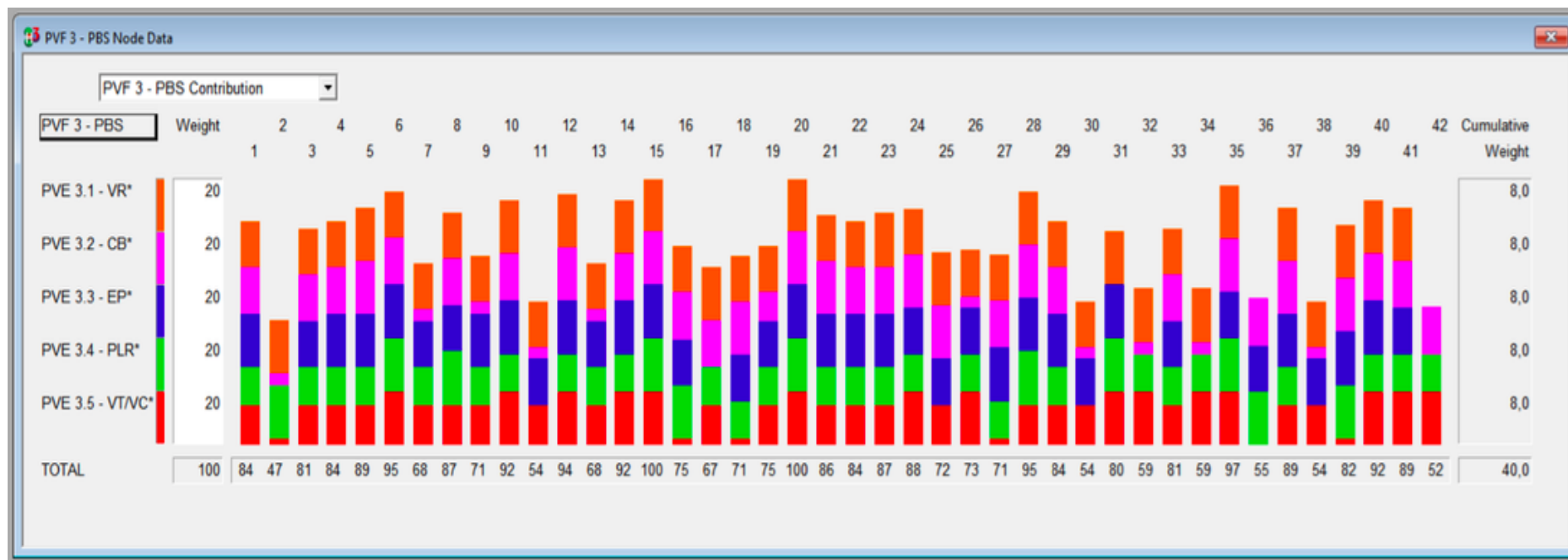


Figura 7 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF3

Fonte: Hiview3

que teve por objetivo se adequar aos avanços econômicos e algumas preferências mercadológicas específicas dos colaboradores. A empresa firmou novos contratos com fornecedores que ofertam uma maior qualidade dos produtos alimentícios oferecidos pelo Plano analisado e realizou uma atualização monetária dos vales transporte e combustível.

No que diz respeito ao PVE 3.1 - Fornecimento de vale refeição, a pontuação atribuída foi de 8,82, a maior entre os critérios analisados. Tal resultado possivelmente é proveniente do aumento dos valores diários para consumo, de forma a atender as demandas dos colaboradores, principalmente daqueles que se locomovem com frequência para outras cidades que apresentam maiores custos com alimentação.

O PVE 3.2 - Fornecimento de cesta básica teve a pontuação de 7,35. Salienta-se que os produtos que compõem a cesta básica também passaram por alterações nas marcas oferecidas, com o intuito de melhor se adequar às expectativas e necessidades dos colaboradores e seus familiares. Entretanto, a mudança causou níveis de insatisfação para uma parcela de colaboradores, pois provocou um aumento considerável no valor da taxa cobrada por esse benefício na folha de pagamento.

Quanto ao PVE 3.3 - Estacionamento privativo, a pontuação calculada resultou em 8,24, demonstrando que, no geral, os colaboradores estão satisfeitos com este benefício. Contudo, alguns colaboradores apresentaram níveis de insatisfação provenientes da localização das vagas na garagem, mas não existem medidas que possam ser adotadas pela empresa, pois o escritório administrativo está localizado em um prédio empresarial que disponibiliza vagas previamente determinadas para cada locatário.

O PVE 3.4 - Participação nos lucros e resultados recebeu a pontuação de 7,12. A alta quantidade de avaliações positivas nesse PVE ocorreu devido ao empenho da empresa em reconhecer monetariamente os esforços dos colaboradores em alcançar os objetivos organizacionais. Contudo, foram constatadas algumas avaliações negativas referentes a questionamentos acentuados sobre as diferenças dos percentuais de participação nos lucros e resultados de cada nível hierárquico, visto que os cargos hierarquicamente elevados recebem um percentual maior dos resultados do que os cargos operacionais. Essa distinção entre cargos deve ser avaliada pela empresa de forma a mitigar a insatisfação dos colaboradores.

A oferta do benefício representado pelo PVE 3.5 - Vale transporte ou vale combustíveis resultou na pontuação de 7,46. Essa pontuação é reflexo da constante atualização dos preços desses

benefícios, de forma a acompanhar as alterações econômicas, como a inflação. Contudo, mesmo com a ocorrência das referidas atualizações, não são atendidas as demandas de alguns colaboradores que residem longe do escritório e que utilizam uma quantidade maior de recursos financeiros para se locomoverem.

Ressalta-se, por oportuno, que a pontuação obtida no PVF 3 confirma os argumentos de Gaulke e Nicoleti (2007), que enfatizam que os indivíduos são atraídos para o recrutamento e participam do ambiente empresarial não somente pelo cargo a ser ocupado, clima organizacional ou salário, mas também em virtude das expectativas quanto aos serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar individualmente ou junto com os seus familiares.

4.4 Análise da Avaliação global

Para fins de demonstração, na Figura 8, evidencia-se de forma ponderada as pontuações atribuídas para cada PVF constante na estrutura básica do modelo multicritério de avaliação. No Gráfico da Figura 9, apresenta-se a contribuição de cada PVF na composição da avaliação global. Bem como, no Gráfico constante da Figura 10, apresenta-se a contribuição de cada PVE na composição da avaliação global.

As respostas dos colaboradores relativas aos quesitos constantes no questionário aplicado na pesquisa de campo, após serem tabuladas e tratadas pelo software Hiview3, constituíram-se insumos para propiciar o cálculo das avaliações quantitativas de cada PVF e, a partir das notas atribuídas, calculou-se a nota referente à avaliação global.

A avaliação global do Plano de benefícios atingiu a pontuação final de 7,10 numa escala de 0 a 10. Tendo a referida pontuação correspondido à conjunção das avaliações realizadas nos três pontos de vista considerados como fundamentais para realizar a avaliação multicritério do plano de benefícios sociais oferecidos empresa, conforme entendimento dos decisores que fizeram parte da construção do modelo de avaliação, e reflete o grau de satisfação dos colaboradores.

Refletem-se ainda os esforços da empresa em melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e o clima organizacional, de forma a reduzir níveis de absenteísmos, desmotivação, problemas de saúde e rotatividade. Assim como causar estímulos motivacionais através da oferta dos

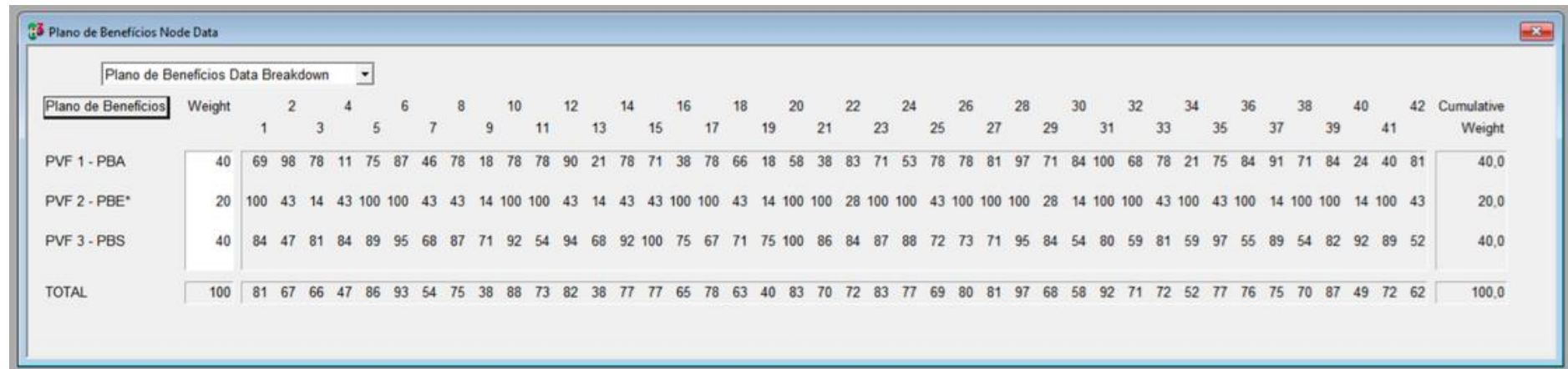


Figura 8 – Participação ponderada dos PVFs na avaliação global
 Fonte: Hiview3

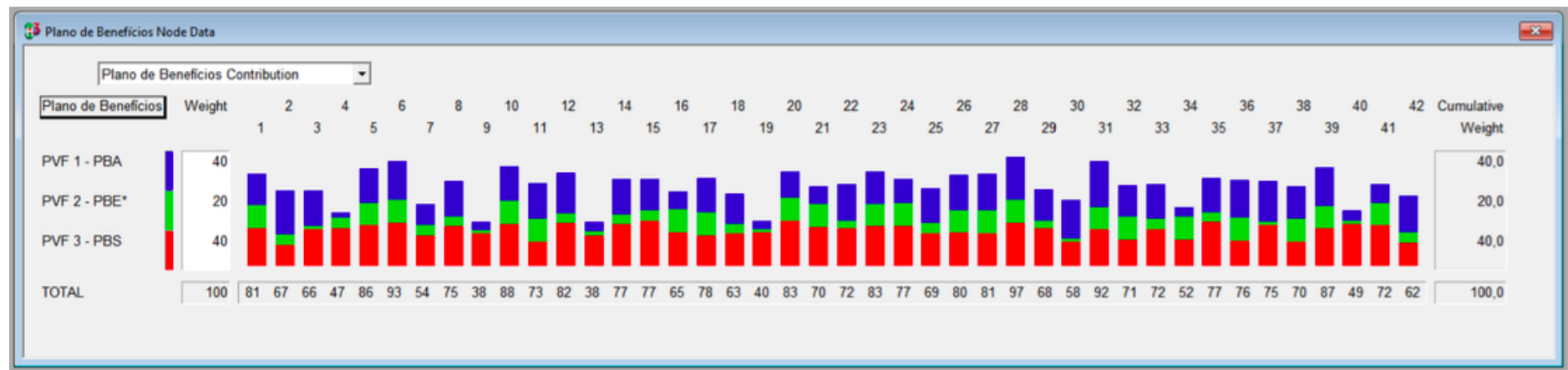


Figura 9 – Contribuição de cada PVF na avaliação global
 Fonte: Hiview3

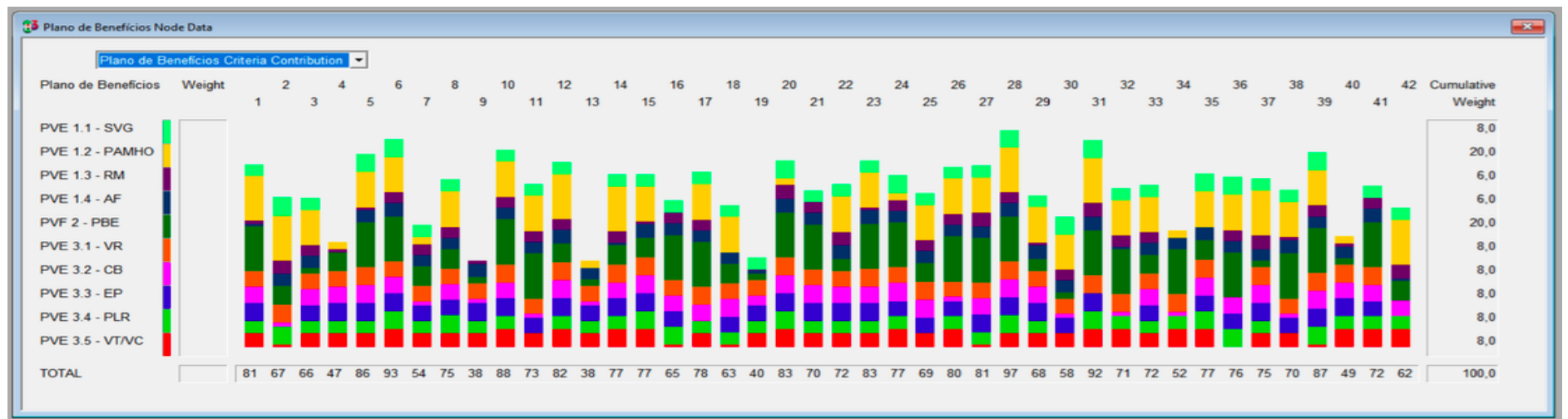


Figura 10 – Contribuição de cada PVE na avaliação global

Fonte: Hiview3

benefícios sociais, tanto no exercício do cargo ocupado, quanto fora do ambiente empresarial. Demonstra-se também o comprometimento da empresa com a responsabilidade social no que referem-se a valorização do seu público interno.

No Quadro 3, apresentam-se as notas, em uma escala de 0 a 10, referentes às avaliações finais dos três PVFs utilizados no modelo multicritério de avaliação, bem como a avaliação global resultante da ponderação das notas atribuídas aos critérios, a partir do peso determinado pelos decisores para cada PVF.

Crítérios	Peso	Nota obtida
1- Plano de benefícios assistenciais	40%	6,63
2- Plano de benefícios educacionais	20%	6,60
3- Plano de benefícios supletivos	40%	7,79
Avaliação global	100%	7,10

Quadro 3 – Síntese das avaliações dos critérios e da avaliação global

Fonte: Elaboração própria (2018)

Conforme o Quadro 3, embora as notas demonstrem que existem melhorias que devem ser implementadas para alcançar a satisfação de uma maior quantidade de colaboradores, cabe ressaltar que nenhum PVF foi criticamente avaliado ou demonstra uma insatisfação generalizada.

A nota 6,63 atribuída ao PVF 1 - Plano de benefícios assistenciais reflete os investimentos realizados pela empresa na oferta dos benefícios como um todo, bem como, os esforços dos responsáveis de Recursos Humanos para identificar formas de proporcionar amparo financeiro, segurança e qualidade de saúde para os colaboradores. Entretanto, a nota também demonstra que uma parcela dos colaboradores apresenta distintos níveis de insatisfação quanto ao PVF 1.

Tendo em vista que os benefícios assistenciais têm por objetivo a prestação de auxílio em casos de imprevistos, fatalidade e emergências que estão fora da vontade ou controle do colaborador e dos seus familiares, a empresa deve averiguar por quais motivos a oferta desses benefícios deixou de cumprir com o seu objetivo, causando impacto negativo na avaliação.

O PVF 2 - Plano de benefícios educacionais obteve uma avaliação correspondente à sua recente implantação na empresa, e a oferta, até então, de apenas um curso para os colaboradores

realizarem, tendo-lhe sido imputada a nota de 6,60. Existem dois motivos que agravam a percepção dos colaboradores sobre este benefício: a falta de informações quanto a cobertura dos custos monetários inerentes ao curso; e o fato de claramente não ter ocorrido uma pesquisa para saber as reais necessidades educacionais dos colaboradores.

Quanto ao PVF 3 - Plano de benefícios supletivos, que foi avaliado com a nota de 7,10. Apesar de ter recebido a nota mais alta entre os critérios, ainda apresenta melhorias que devem ser implementadas. Recentemente, os benefícios que compõem esse plano passaram por uma reestruturação, sendo assim, as avaliações realizadas por parte dos colaboradores se faz essencial para compreender a percepção dos mesmos quanto às mudanças e alterações realizadas.

percebe-se que, os responsáveis pela gestão dos benefícios concedidos não realizaram pesquisas junto aos colaboradores para levantar suas opiniões sobre possíveis alterações nos benefícios. As mudanças realizadas acarretaram acréscimos nas taxas de cobranças às folhas de pagamento dos colaboradores, fato que os desagradou, mesmo com o intuito de melhorar a qualidade de vida por meio da melhoria dos benefícios estudados.

Cabe ressaltar que o modelo de avaliação desenvolvido e aplicado definiu bases sólidas para os decisores, em um momento futuro e financeiramente oportuno, avaliarem e realizarem mudanças de forma a alcançar a total satisfação dos colaboradores.

4.5 Aplicação da Análise de sensibilidade

Conforme preconizado no Capítulo 3, após realizar o tratamento dos dados levantados no estudo de caso, bem como, terem sido computadas as avaliações dos critérios e a avaliação global, precedeu-se a análise de sensibilidade do modelo utilizado aumentando-se e diminuindo-se em 10% as taxas de substituição dos PVFs, com o intuito de testar a robustez do modelo.

Apresenta-se na Figura 11 um gráfico com a posição das ações potenciais (respondentes) na linha de corte da taxa de substituição original de 40% do PVF 1 - Plano de benefícios assistenciais.

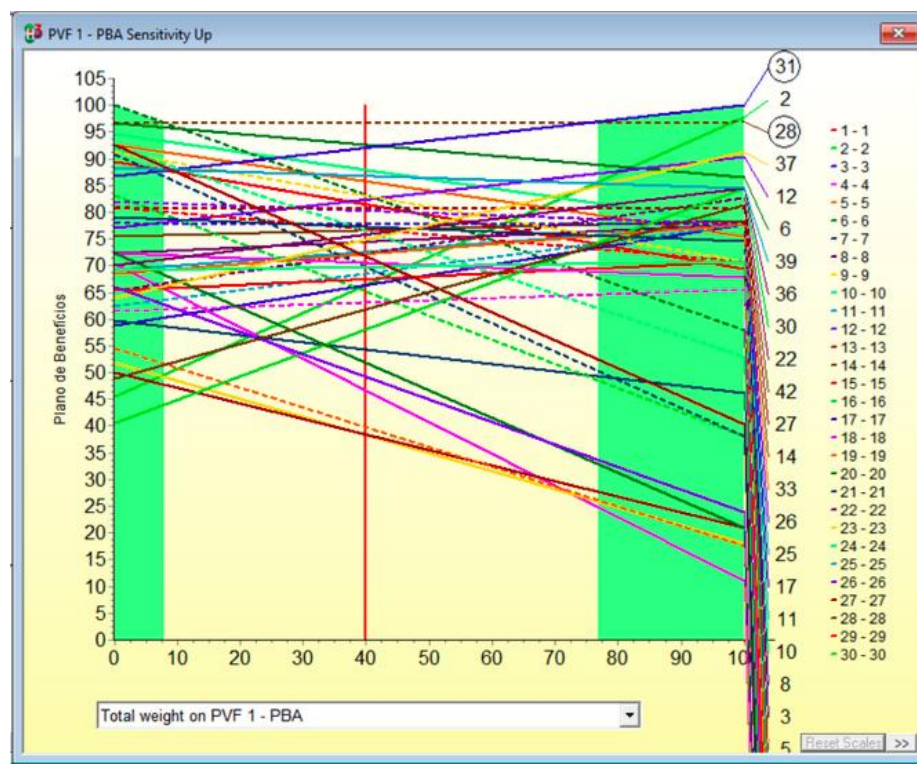


Figura 11 - Posição das ações potenciais na linha de corte de 40% do PVF1
 Fonte: Hiview3

No gráfico da Figura 12, evidencia-se a posição das ações frente a um incremento de 10% na Taxa de substituição do PVF 1.

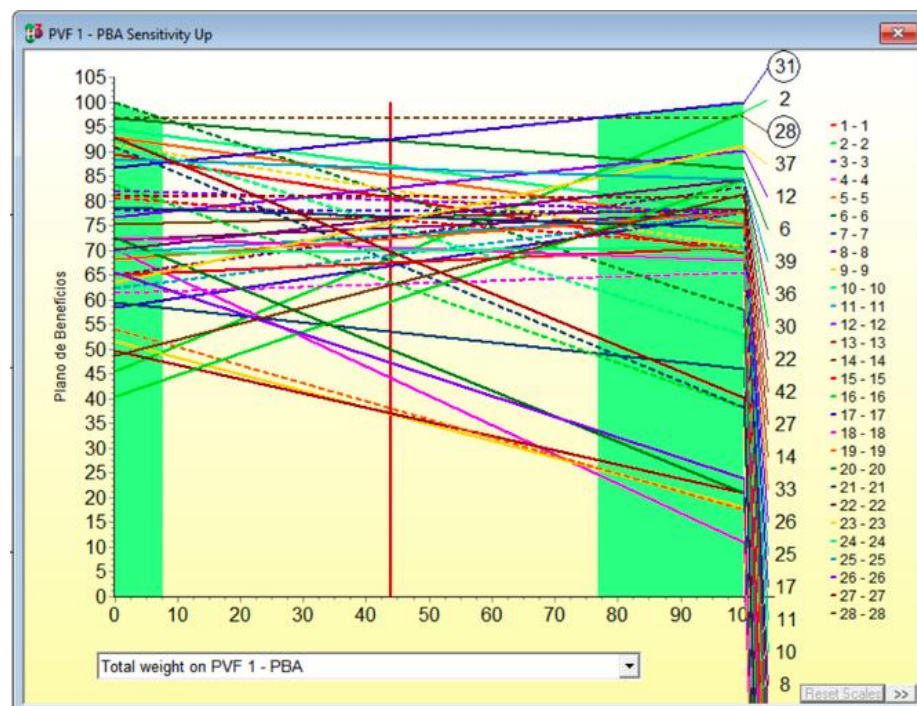


Figura 12 - Posição das ações potenciais na linha de corte de 44% do PVF1
 Fonte: Hiview3

Quanto ao gráfico da Figura 13, evidencia-se a posição das ações no que refere-se uma diminuição de 10% na Taxa de substituição do PVF 1.

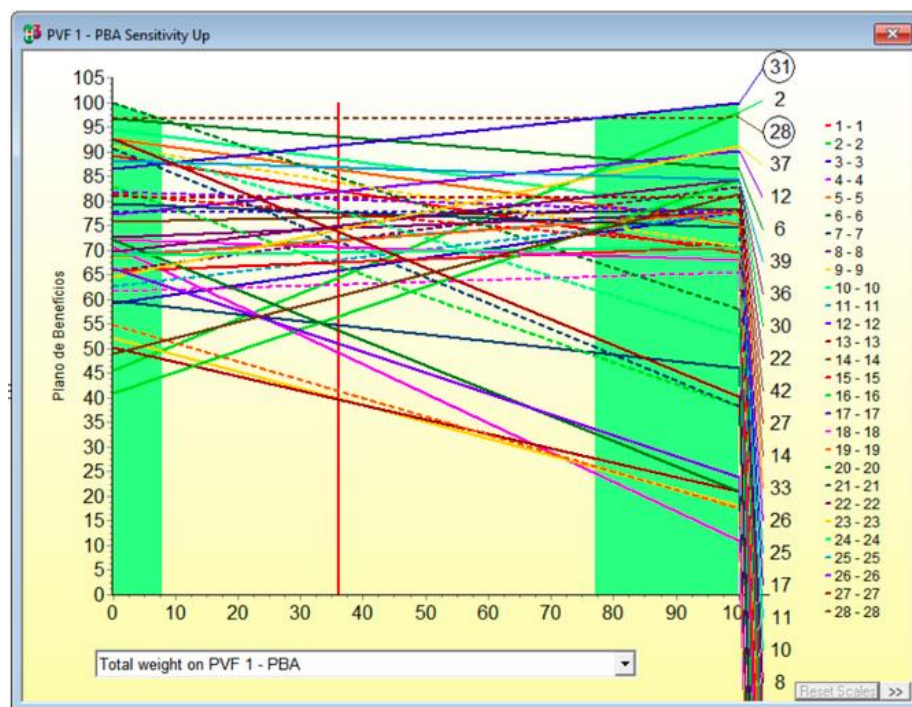


Figura 13 – Posição das ações potenciais na linha de corte de 36% do PVF1

Fonte: Hiview3

O teste realizado com o PVF1, com incremento e diminuição de 10% na taxa de substituição, indicou que o modelo para esse PVF é robusto, pois não houveram variações significativas na posição das ações potenciais (respondentes).

Ressalta-se por oportuno, que aplicou-se esse mesmo teste para o PVF 2 e PVF 3, e em nenhum caso ocorreram variações significativas, evidencia-se, assim, a robustez da totalidade do modelo de avaliação e atesta-se a consistência das análises realizadas, bem como das pontuações auferidas aos PVFs definidos pelos decisores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa se restringiu em avaliar o plano de benefícios sociais de uma empresa do setor automotivo como ferramenta de motivação. Desenvolveu-se e utilizou-se um método multicritério de avaliação com o propósito de verificar o grau de satisfação dos colaboradores com os benefícios sociais que a eles são oferecidos. Cabe ressaltar que os objetivos propostos na parte introdutória do estudo foram alcançados e seus resultados foram demonstrados no decorrer deste trabalho.

5.1 Considerações finais sobre os resultados da pesquisa

De forma geral, os colaboradores estão satisfeitos com o Plano de benefícios sociais. Analisando-se de forma macro, os resultados das avaliações dos critérios foram medianos quando considerado o alto investimento realizado em benefícios sociais, mas satisfatórios para a realidade da empresa que até cinco anos atrás não despendia tempo e recursos com a remuneração indireta dos colaboradores com o mesmo empenho que atualmente. Dessa forma, cabe a análise individual de cada PVF, PVE e da avaliação global com o intuito de identificar as alternativas de melhorias para o preenchimento das possíveis lacunas.

5.1.1 PVF 1 – Plano de benefícios assistenciais

O PVF 1 – Plano de benefícios assistenciais, que teve o peso de 40% no contexto global, sendo composto por quatro PVEs que são apresentados a seguir:

- PVE 1.1 – Seguro de vida em grupo com peso de 20% e nota aferida de 6,70.
- PVE 1.2 – Plano de assistência Médico-hospitalar e odontológica com peso de 50% e nota aferida de 6,31.
- PVE 1.3 - Reembolso de medicamentos com peso de 15% e nota aferida de 6,11.
- PVE 1.4 - Assistência financeira com peso de 15% e nota aferida de 8,05.

Considerando o peso de cada PVE, a nota final atribuída ao PVF 1 consistiu em 6,63. Apesar de não demonstrar uma insatisfação generalizada, evidencia que alguns benefícios desse Plano não estão atendendo aos diferentes perfis dos colaboradores. Dessa forma, se faz necessária a

implementação de alternativas de melhorias para assegurar aos colaboradores a eficácia no apoio social e estabilidade dos recursos assistenciais oferecidos.

Com a realização da análise do PVE 1.1 - Seguro de vida em grupo, percebeu-se que devem ocorrer ajustes referentes aos perfis dos colaboradores e suas necessidades específicas. Recomenda-se a contratação de novas ofertas de diferentes planos coletivos, de forma a oferecer opções de cobertura que correspondam aos riscos advindos das áreas de atuação dos colaboradores.

Quanto ao PVE 1.2 - Plano de assistência Médico-hospitalar e odontológica, os colaboradores demonstraram insatisfação quanto á operadora de plano de saúde. Para que sejam solucionadas as situações que ocasionam insatisfação dos colaboradores, como demora ao aprovar exames, recomenda-se que a empresa contrate planos personalizados por faixa etária e que atendam as reais necessidades dos colaboradores.

A avaliação do PVE 1.3 - Reembolso de medicamentos demonstrou a insatisfação de alguns colaboradores quanto as porcentagens reembolsadas e no tocante ao prazo para realizar as solicitações de reembolso. Dessa forma, recomenda-se que a empresa estipule um novo cronograma para reembolsos, no qual os colaboradores tenham tempo hábil para realizarem as solicitações e comprovarem as compras dos medicamentos. Cabe ressaltar que é de fundamental importância especificar para os colaboradores os percentuais de reembolso disponíveis para cada cargo hierárquico, com o intuito de mitigar os possíveis conflitos.

Por fim, cabe ressaltar que o PVE 1.4 - Assistência financeira foi avaliado com uma nota satisfatória. No entanto, recomenda-se que seja implantado um programa de orientação e planejamento financeiro para os colaboradores. Assim, os mesmos poderão organizar os seus orçamentos para não se tornarem dependentes dos empréstimos oferecidos pela empresa.

5.1.2 PVF 2 – Plano de benefícios educacionais

No que se refere ao PVF 2, que teve o peso de 20% no contexto global, o mesmo foi avaliado com a menor nota entre os PVFs: 6,60. Essa nota pode ser explicada pela recente criação desse benefício na empresa e pelo processo de adequação pelo qual está passando. Dessa forma, recomenda-se que os gestores da empresa realizem um mapeamento sobre as necessidades educacionais dos colaboradores, no qual constem seus interesses no âmbito acadêmico,

disponibilidade e limitações de tempo para realizar cursos profissionalizantes, bem como aptidões e preferências relacionadas a vida profissional. Tal mapeamento poderia auxiliar na fidelização de parcerias com instituições de ensino que atendam às necessidades e desejos dos colaboradores.

5.1.3 PVF 3 – Plano de benefícios supletivos

O PVF 3 – Plano de benefícios supletivos, que teve o peso de 40% no contexto global, é composto por cinco PVEs que são apresentados a seguir:

- PVE 3.1 – Fornecimento de vale refeição com peso de 20% e nota aferida de 8,82.
- PVE 3.2 – Fornecimento de cesta básica com peso de 20% e nota aferida de 7,35.
- PVE 3.3 – Estacionamento privativo com peso de 20% e nota aferida de 8,24.
- PVE 3.4 – Participação nos lucros e resultados com peso de 20% e nota aferida de 7,12.
- PVE 3.5 - Vale transporte ou vale combustível com peso de 20% e nota aferida de 7,46.

Considerando o peso de cada PVE, a nota final atribuída ao PVF 3 consistiu na maior nota entre os PVFs: 7,79, refletindo o compromisso da empresa com a satisfação dos colaboradores, bem como o reconhecimento de que o seu sucesso está vinculado ao bem-estar dos seus colaboradores. Contudo, percebe-se a necessidade de implementar alterações e adequações que devem ser executadas com brevidade nos benefícios demonstrados no PVF 3 e, para tanto, são abordadas a seguir algumas recomendações.

Quanto ao PVE 3.1 - Fornecimento de vale refeição, recomenda-se que os responsáveis pela gestão de benefícios da empresa continuem atentos às variações econômicas que impactam os preços das refeições e, com isso, estejam inclinados a buscar formas de atualizar o valor deste benefício.

No que se refere ao PVE 3.2 - Fornecimento de cesta básica, recomenda-se que seja realizada uma redução no valor da taxa cobrada por esse benefício na folha de pagamento, pois, embora os colaboradores estejam satisfeitos com as alterações quanto a cartela de produtos que compõem a cesta básica, os mesmos estão insatisfeitos com o aumento da taxa cobrada.

O PVE 3.3 – Estacionamento privativo foi avaliado com uma nota satisfatória e, por oportuno, cabe inferir a comodidade e segurança que esse benefício proporciona aos colaboradores.

Quanto ao PVE 3.4 – Participação nos lucros e resultados, recomenda-se a divulgação das metas, regras e indicadores de desempenho inerentes a esse benefício, estabelecendo claramente as variações monetárias que podem ocorrer em função do nível hierárquico de cada colaborador.

Por fim, no que se refere ao PVE 3.5 - Vale transporte ou vale combustível, recomenda-se que os responsáveis pela gestão dos benefícios continuem implementando os reajustes monetários necessários nesse benefício.

5.1.4 Avaliação Global

Após o tratamento dos dados da pesquisa e realização da avaliação ponderada dos PVFs, constatou-se que a avaliação global resultou em 7,10. A referida avaliação, mesmo diante da necessidade de implementar melhorias nos Planos de benefícios, pode ser explicada pelas estratégias organizacionais que estão sendo recentemente implementadas na empresa e que se norteiam pela necessidade de melhorar a remuneração dos seus colaboradores, bem como influenciar positivamente na qualidade de vida dos mesmos, de forma a aumentar os níveis de motivação no ambiente de trabalho.

5.2 Recomendações para estudos futuros

Recomenda-se que, após um período mínimo de um ano, após a implementação das recomendações efetuadas neste estudo, seja realizada uma nova avaliação do grau de satisfação dos colaboradores da empresa analisada como o plano de benefícios ajustado, a fim de verificar se tais recomendações surtiram o efeito almejado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. L. *Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Ivanildo Fernandes; AZEVEDO, Carlos Alberto Vieira de. Ensaio Teórico sobre a Influência da Espiritualidade na Responsabilidade Social Empresarial. *Revista Principia*, v. 1(19), p. 82-98, 2011 (periódico revisado por pares).

BANA e COSTA, C. A. *Processo de apoio à decisão: problemáticas, actores e acções*. Apostila do Curso Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão - ENE/UFSC. Florianópolis, Ago, 1995a

BEINAT, E. *Multiattribute Value Functions For Environmental Management*. Amsterdam: Tinbergen Institute Research Series, 1995.

BORDIN, D. P.; PASQUALOTTO, N. A importância da Responsabilidade Social Empresarial para a sustentabilidade e o papel do Marketing Social. *Capital Científico*, v. 11 (2), p. 1-13, 2013.

CASADO, T. *Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas*. In: SANTOS, R. C. (Org.). *Manual de gestão empresarial – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTRO, A. P. *Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

CLARO, J. A. C. S.; PROFETA, R. A.. Programas de benefícios sociais para profissionais brasileiros como forma de reter talentos: um estudo exploratório. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM*, v. 11 (1), p. 117-153, 2018

DUTRA, J. S.. *Gestão de pessoas. modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G; NORONHA, S. *Apoio à Decisão – metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério para alternativas*. Florianópolis: Insular, 2011.

FRANCO, José de Oliveira. *Cargos salários e remunerações*. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

GAULKE, C. N.; NICOLETI, G. G. Benefícios: usado como fator motivacional pela empresa Karsten S/A no setor tecelagem II 1º turno. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 1-15, 1º sem. 2007

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. *Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações*. Emancipação, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2011.

GOMES, L. F. A. M. *Teoria da Decisão*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. (Coleção Debates em Administração).

GIL, A. C. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008

KOHN, A. *Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno*. São Paulo: Atlas, 1998

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2009

MARTINS, S. P. *Comentários à CLT*. 10. ed. São Paulo. Atlas. 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOURA, R., COELHO, V., MOURA, K., RAPOSO, R., BRITES, R., CARDIM, J. (2004). Responsabilidade social das empresas: emprego e formação profissional. S. l.: MundiServiços LDA

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RYAN, R. M. & DECI, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*. 11, p. 319-338.

ROY, B., VANDERPOOTEN, D. The european school of mcda: emergences, basic features and current works. *Journal of Multicriteria Decision Analysis*, v. 5, p. 23-38, 1996.

SEBASTIÃO, S. P. (2009). *Comunicação estratégica. As relações públicas*. Lisboa: Guide-Artes Gráficas.

SILVEIRA JR., A. *Cabotagem brasileira: uma abordagem multicritério*. Curitiba: Appris, 2018.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE O GRAU DE SATISFAÇÃO COM O PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

Prezado (a),

As questões apresentadas neste questionário têm por objetivo avaliar o grau de satisfação dos colaboradores com o Plano de benefícios sociais oferecidos pela presente empresa automotiva. Quanto ao preenchimento do questionário, deve-se circular o número que melhor represente a sua avaliação para os quesitos indicados.

	1 – Muito satisfeito	2 - Satisfeito	3 - Indiferente	4 – Insatisfeito	5 – Muito insatisfeito
01	Quanto ao Seguro de vida em grupo, qual o seu grau de satisfação?				
02	Qual o grau de satisfação que você atribui ao Plano de assistência Médico-hospitalar e odontológica?				
03	Em relação ao reembolso de medicamentos, qual o seu grau de satisfação?				
04	Quanto a assistência financeira oferecida pela empresa, qual o seu grau de satisfação?				
05	Qual o grau de satisfação que você atribui ao fornecimento de vale refeição?				
06	Quanto ao fornecimento de cesta básica, qual o seu grau de satisfação?				
07	Quanto á disponibilização de um estacionamento privativo para os funcionários, qual o seu grau de satisfação?				
08	Em relação á participação nos lucros, qual o seu grau de satisfação?				
09	Quanto ao fornecimento de vale transporte ou vale combustível, qual o seu grau de satisfação?				
10	Qual o grau de satisfação que você atribui ao Plano de benefícios educacionais?				

ANEXOS

ANEXO A – MATRIZES SEMÂNTICAS

Macbeth : PVE 1.1 - SVG

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	weak-mod	moderate	v. strong	strg-vstr	100	extreme
N4		no	mod-strg	strong	strong	73	v. strong
N3			no	mod-strg	mod-strg	53	strong
N2				no	moderate	20	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

OK?

Macbeth : PVE 1.2 - PAMHO

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	strong	strg-vstr	v. strong	strg-vstr	100	extreme
N4		no	v. strong	strg-vstr	strg-vstr	79	v. strong
N3			no	strong	mod-strg	37	strong
N2				no	moderate	16	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

OK?

Macbeth : PVE 1.3 - RM

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	weak-mod	moderate	mod-strg	strong	100	extreme
N4		no	mod-strg	strong	mod-strg	80	v. strong
N3			no	moderate	weak-mod	50	strong
N2				no	weak	20	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no


Consistent judgements

OK?

Macbeth : PVE 1.4 - AF

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	weak-mod	moderate	strg-vstr	v. strong	100	extreme
N4		no	mod-strg	mod-strg	strong	86	v. strong
N3			no	strong	mod-strg	64	strong
N2				no	moderate	21	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no


Consistent judgements

OK? 

Macbeth : PVF 2 - PBE

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	very weak	weak	strong	v. strong	100	extreme
N4		no	weak-mod	moderate	strong	86	v. strong
N3			no	weak	moderate	57	strong
N2				no	weak	29	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no


Consistent judgements

OK? 

Macbeth : PVE 3.1 - VR

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	very weak	weak-mod	mod-strg	strong	100	extreme
N4		no	moderate	strong	mod-strg	89	v. strong
N3			no	moderate	weak-mod	56	strong
N2				no	weak	22	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no


Consistent judgements

OK? 

Macbeth : PVE 3.2 - CB

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	very weak	weak-mod	mod-strg	strong	100	extreme
N4		no	moderate	strong	mod-strg	89	v. strong
N3			no	moderate	weak-mod	56	strong
N2				no	weak	22	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no


Consistent judgements

OK? 

Macbeth : PVE 3.3 - EP

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	very weak	weak	moderate	mod-strg	100	extreme
N4		no	weak-mod	mod-strg	strong	89	v. strong
N3			no	moderate	moderate	67	strong
N2				no	weak	22	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no


Consistent judgements

OK? 

Macbeth : PVE 3.4 - PLR

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	mod-strg	strong	strg-vstr	v. strong	100	extreme
N4		no	strg-vstr	strong	strong	77	v. strong
N3			no	moderate	mod-strg	46	strong
N2				no	moderate	23	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

OK? 

Macbeth : PVE 3.5 - VT/VC

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	weak-weak	weak	strong	strong	100	extreme
N4		no	weak-mod	mod-strg	moderate	75	v. strong
N3			no	weak-mod	weak-weak	50	strong
N2				no	very weak	12	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

OK?

ANEXO B – GRÁFICOS DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

